



**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

# **Generation Y und Öffentlicher Dienst – Zwischen Anspruch und Wirklichkeit**

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Laws (LL.B.)  
im Studiengang Public Management – Rentenversicherung

vorgelegt von

Eva Sauter

Studienjahr 2015/2016

Erstgutachter: Herr Prof. Gerald Ludy  
Zweitgutachter: Herr Prof. Eberhard Ziegler

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Anlagenverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung und Vorgehen .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Theoretische Grundlage zur Generation Y .....</b>	<b>4</b>
2.1 Die Bedeutung des Generationenbegriffs .....	4
2.2 Ein- und Abgrenzung der Generation Y .....	5
2.2.1 Baby Boomer .....	6
2.2.2 Generation X.....	7
2.2.3 Generation Y.....	7
2.3 Merkmale der Generation Y .....	10
2.3.1 Individuelle Ebene .....	11
2.3.2 Gesellschaftliche Ebene .....	15
2.3.3 Absatz- und Arbeitsmarkt .....	17
<b>3 Erwartungen der Generation Y an die Arbeit.....</b>	<b>19</b>
<b>4 Theoretische Grundlage zum Employer Branding.....</b>	<b>26</b>
4.1 Einordnung und Definition des Employer Branding.....	27
4.2 Zielgruppendefinition.....	30
4.3 Kommunikationsmaßnahmen .....	30
<b>5 Der Öffentliche Dienst als Arbeitgeber.....</b>	<b>33</b>
5.1 Der Öffentliche Dienst – ein attraktiver Arbeitgeber für die Generation Y?.....	35
5.1.1 Untersuchungsschwerpunkte.....	35

5.1.2	Bundeswehr.....	38
5.1.3	Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg .....	46
5.1.4	Landeshauptstadt München .....	51
<b>6</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>57</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>62</b>
	<b>Erklärung des Verfassers .....</b>	<b>72</b>

## Abkürzungsverzeichnis

<b>BA</b>	Bachelorarbeit
<b>BB</b>	Baby Boomer
<b>BW</b>	Bundeswehr
<b>DRV-BW</b>	Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg
<b>EB</b>	Employer Branding
<b>ff</b>	fortfolgend
<b>FAQ</b>	Frequently asked questions (häufig gestellte Fragen)
<b>Gen X</b>	Generation X
<b>Gen Y</b>	Generation Y
<b>Hrsg.</b>	Herausgeber
<b>LHM</b>	Landeshauptstadt München
<b>ÖD</b>	Öffentlicher Dienst
<b>Sek.</b>	Sekunde/n
<b>StBA</b>	Statistisches Bundesamt
<b>Vgl.</b>	Vergleiche
<b>Y-ler</b>	Mitglieder der Generation Y
<b>z.B.</b>	zum Beispiel



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der Generationsmerkmale .....	10
Abbildung 2: Werte der Generation Y im Überblick .....	11
Abbildung 3: Einordnung der Employer Brand .....	29
Abbildung 4: Spinnennetz-Strategie .....	37
Abbildung 5: Employer-Branding Profil Bundeswehr .....	42
Abbildung 6: Employer-Branding Profil Deutsche Rentenversicherung ...	49
Abbildung 7: Employer-Branding Profil Landeshauptstadt München .....	54

## Anlagenverzeichnis

Alle aufgeführten Anlagen befinden sich auf der beiliegenden CD-ROM.

**Anlage 1:** Generation Y - Die Gewinner des Arbeitsmarkts, SPIEGEL ONLINE

**Anlage 2:** "Was denken Sie über die Generation Y?" – ein Rundumschlag

**Anlage 3:** Generation Y - Wollen die auch arbeiten?, ZEIT ONLINE

**Anlage 4:** Work-Life-Balance - Generation Weichei, FAZ

**Anlage 5:** Jung, erfolgreich, kreuzunglücklich - Die Krise der Mittzwanziger, SPIEGEL ONLINE

**Anlage 6:** Bevölkerung nach allgemeinen und beruflichen Bildungsabschlüssen 2014, Statistisches Bundesamt (Destatis)

**Anlage 7:** Generation Y im Interview - Der Job muss Sinn machen, WirtschaftsWoche

**Anlage 8:** Spaß bei der Arbeit - Falsche Erwartungen an den Job, SPIEGEL ONLINE

**Anlage 9:** Aktiv. Attraktiv. Anders., Bundeswehr

**Anlage 10:** Generation Y - Es menscht in der Arbeitswelt, ZEIT ONLINE

**Anlage 11:** Generation Y - Hoffnungslose Optimisten, ZEITmagazin

**Anlage 12:** EY Studentenstudie 2014, Ernst & Young GmbH

**Anlage 13:** Pressemitteilung StBA 2013 - HS-Absolventen im Jahr 2012

**Anlage 14:** Kienbaum-Studie 2009/2010 - Generation Y, Kienbaum  
Management Consultants GmbH

**Anlage 15:** Accenture-Studie 2012, Accenture

**Anlage 16:** EY Absolventenbefragung 2012/2013, Ernst & Young GmbH

**Anlage 17:** BITKOM Studie - Soziale Netzwerke 2013, BITKOM e.V.

**Anlage 18:** StepStone-Studie, StepStone Deutschland AG

**Anlage 19:** Bundeswehr Arbeitgeberbroschüre

**Anlage 20:** Pressemitteilung Bundesministerium der Verteidigung - Von  
der Leyen

**Anlage 21:** Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg  
Arbeitgeberbroschüre

**Anlage 22:** Landeshauptstadt München Arbeitgebermarke

**Anlage 23:** Auszeichnungen der Landeshauptstadt München

**Anlage 24:** Landeshauptstadt München Dienstvereinbarung zur  
leistungsorientierten Bezahlung

**Anlage 25:** Generationen-Barometer 2009, Instituts für Demoskopie  
Allensbach

**Anlage 26:** Angezählte Ärmelschoner, Human Resources Manager

**Anlage 27:** Bundeswehr Karrierechat

**Anlage 28:** Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst,  
Statistisches Bundesamt (Destatis)

# 1 Einleitung

## 1.1 Zielsetzung und Vorgehen

„Veränderungen begünstigen nur den, der darauf vorbereitet ist.“<sup>1</sup> (Louis Pasteur)

Gleiches gilt auch auf dem Arbeitsmarkt: Der demographische Wandel bringt mit rasanter Geschwindigkeit Veränderung. Durch die alternde Gesellschaftsstruktur in unserem Land sinkt die Zahl der jungen Berufseinsteiger.<sup>2</sup> Um dieser Veränderung zu begegnen müssen sich Arbeitgeber adäquat vorbereiten.

„Lag die Herausforderung in früheren Zeiten darin, unter zahlreichen Bewerbungen den richtigen Kandidaten zu selektieren, so liegt sie heute in der Gewinnung von qualifizierten Bewerbern.“<sup>3</sup>

Arbeitgeber befinden sich im *war for talent* um die Nachwuchskräfte.

Just in dieser Situation tritt eine neue Generation in den Arbeitsmarkt ein – die Generation Y (kurz: Gen Y). Ihrer Popularität aufgrund der demographischen Entwicklung ist sie sich bewusst. Demgemäß wird sie bei ihrer Arbeitgeberwahl als „wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee“<sup>4</sup> beschrieben.

Die vorherrschenden Ansichten über das Phänomen der neuen Generation sind ambivalent. „Die nächste große Generation“<sup>5</sup> haben die amerikanischen Historiker Neil Howe und William Strauss sie getauft. Doch während die einen Stimmen sie als eine der ehrgeizigsten Generationen, selbstbewusst und anspruchsvoll bezeichnen,<sup>6</sup> wird sie von

---

<sup>1</sup> Louis Pasteur Zitate.

<sup>2</sup> Vgl. Bollwitt, Herausforderung demographischer Wandel, S. 13.

<sup>3</sup> Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S.1.

<sup>4</sup> Buchhorn und Werle, Generation Y: Die Gewinner des Arbeitsmarkts, S. 2 (siehe Anlage 1).

<sup>5</sup> Bund, Heuser, und Kunze, Generation Y: Wollen die auch arbeiten?, S. 1f (siehe Anlage 3).

<sup>6</sup> Vgl. Künzel, Erfolgsfaktor Employer Branding, S. 20ff; Buchhorn und Werle, Generation Y: Die Gewinner des Arbeitsmarkts, S. 2 (siehe Anlage 1).

anderen als „Generation Weichei“<sup>7</sup> betitelt. „Wollen die auch arbeiten?“<sup>8</sup> fragt DIE ZEIT provokant in einem ihrer Artikel im März 2013.

Ungeachtet der unterschiedlichen Meinungen steht eines fest: Die Gen Y ist eine Generation, die inmitten buntprangernder Werbung und Markennamen aufgewachsen ist. Eine daraus resultierende Prägung ist ersichtlich: Wohl keine der vorherigen Generationen war so auf Marken und Namen fixiert wie die Gen Y. Auf Grund dessen lässt sie sich auch bei der Arbeitgeberwahl von emotional ansprechenden Arbeitgebermarken leiten.

Vor diesem Hintergrund wird das Employer Branding (kurz: EB) bei der Personalbeschaffung nicht selten als „wichtigste[r] Wettbewerbsfaktor“<sup>9</sup> angesehen. EB „bezeichnet die Adaption des Markenkonzepts im Kontext des Personalmanagements“<sup>10</sup> und meint damit letztlich das Bilden einer eigenen Arbeitgebermarke.

Auch der Öffentliche Dienst (kurz: ÖD) findet sich, als Arbeitgeber, in der Situation wieder, um seine Nachwuchskräfte *kämpfen* zu müssen.<sup>11</sup>

Im Hinblick auf diese Situation soll in der vorliegenden Bachelorarbeit der Frage nachgegangen werden, ob sich der ÖD als ein attraktiver Arbeitgeber für die Gen Y präsentiert.

Dazu soll unter diversen Gesichtspunkten betrachtet werden, ob der ÖD den Anforderungen der jungen Generation an die Arbeitswelt entspricht und inwieweit er zielorientiert handelt um seine Attraktivität zu steigern.

Aufgrund seines Facettenreichtums können jedoch nur schwer allgemeine Aussagen über den ÖD getroffen werden. Daher werden im Rahmen der BA exemplarisch drei Institutionen des ÖD bewertet.

---

<sup>7</sup> Weiguny, Generation Weichei, S. 1 (siehe Anlage 4).

<sup>8</sup> Bund, Heuser und Kunze, Generation Y: Wollen die auch arbeiten?, S. 1 (siehe Anlage 3).

<sup>9</sup> Buchhorn und Werle, Generation Y: Die Gewinner des Arbeitsmarkts, S. 2 (siehe Anlage 1).

<sup>10</sup> Bollwitt, Herausforderung demographischer Wandel, S. 11.

<sup>11</sup> Vgl. Schmidt-Carré, Human Resources Manager, S.69f (siehe Anlage 26).

Zur Untersuchung der aufgezeigten Fragestellungen wird die Strategie des Employer Brandings (kurz: EB) herangezogen, wobei besonders auf den Aspekt der Zielgruppendefinition abgehoben wird.

Eine Analyse soll zeigen, ob Inhalte zielgruppenspezifisch kommuniziert werden und die dabei vermittelten Arbeitgeberwerte die Gen Y ansprechen.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Zur Untersuchung der Arbeitgeberattraktivität des ÖD für die Gen Y gliedert sich die BA in fünf Kapitel. Hierbei ergänzen sich ein literaturgestützter Theorieteil und ein Analyseteil.

Der Einleitung folgend, legt das **zweite Kapitel** theoretisches Grundlagenwissen zur Gen Y. Neben grundsätzlichen Begrifflichkeiten und Ansätzen der Generationsforschung, werden Merkmale und Einflüsse auf das Wertebild der Generation aufgezeigt.

Das **dritte Kapitel** stellt verschiedene, aus der Gen Y-Mentalität resultierende Erwartungen der Generation an die Arbeitswelt dar.

Im **vierten Kapitel** findet eine Einführung in die theoretischen Grundlagen des EB statt. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den Faktoren der Zielgruppendefinition und der Kommunikationsmaßnahmen. Beide heben, durch den Kontext der Arbeit, auf einen Umgang mit der Gen Y ab.

Bezugnehmend auf die Grundlagen der vorangegangenen Kapitel, findet sich im **fünften Kapitel** der Analyseteil wieder. Unter den, im Einleitungsteil aufgebrachten Fragestellungen, wird der ÖD auf seine Arbeitgeberattraktivität hin untersucht. Exemplarisch für den ÖD werden drei Institutionen herangezogen und bewertet: die Bundeswehr, die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg und die Landeshauptstadt München.

Ergebnisse aus dem vierten Kapitel werden dann im **sechsten Kapitel** zusammengefasst und beobachtete Auffälligkeiten genannt.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit, sowie zur Vereinfachung wird in dieser Arbeit die männliche Form verwendet. Selbstverständlich ist damit ebenso die weibliche Form gemeint.

## 2 Theoretische Grundlage zur Generation Y

### 2.1 Die Bedeutung des Generationenbegriffs

Der Generationenbegriff ist hoch komplex und wird je nachdem, ob von der biologischen, juristischen oder soziologischen Wissenschaft, anders definiert.<sup>12</sup> Nach der soziologischen Definition des Online-Duden wird „Generation“ wie folgt beschrieben: „Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe [mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung] [...]“<sup>13</sup> Schon hier wird deutlich, dass „insbesondere [der] Aspekt ‚Alter‘“<sup>14</sup> eine entscheidende Rolle spielt. Eine altersbezogene Kategorisierung von Generationen wird jedoch häufig kritisch bewertet. Einige Meinungsvertreter gehen sogar so weit, das Einteilen in Generationen und Zuschreiben von typischen Merkmalen völlig abzulehnen.<sup>15</sup> „[...] Menschen sollten immer erst als Individuen angesehen werden und erst dann einer Generation zugehörig und nicht umgekehrt.“<sup>16</sup> Da jedes Individuum durch eine Vielzahl variabler persönlicher, geografischer, sozialökonomischer und familiärer Faktoren beeinflusst wird, ist eine solche Einwendung begründet.

Insofern sollte eine generationsgebundene Typisierung niemals als Instrument dienen um individuelles Verhalten zu erklären.<sup>17</sup>

Soziologen berufen sich bei der Darstellung eines „vereinfachten Charakters“<sup>18</sup> auf das Konzept der „prägenden Jahre“.<sup>19</sup> Unter den prägenden Jahren wird die Zeit zwischen dem Elften und 15. Lebensjahr eines Menschen verstanden. In diesem Alter erwächst ein junger Mensch

---

<sup>12</sup> Vgl. Schulte, Generation Y, S. 17.

<sup>13</sup> Duden: Generation.

<sup>14</sup> Schulte, Generation Y, S. 18.

<sup>15</sup> Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 5.

<sup>16</sup> Holste und Dinges, Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel, S. 17.

<sup>17</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 6.

<sup>18</sup> Ebd.

<sup>19</sup> Mangelsdorf, 30 Minuten Generation Y, S. 13.



den Kinderschuhen und nimmt zum ersten Mal auch Einflüsse aus der Gesellschaft außerhalb seiner direkte bewusst wahr. Bedeutsame gesellschaftliche, kulturelle, wirtschaftliche und politische Geschehnisse prägen sich ein und fördern bestimmte Verhaltensweisen. Das kollektive Ereigniserleben von Menschengruppen ungefähr gleichen Alters lässt demzufolge die Zuordnung typischer Generationenmerkmale zu.<sup>20</sup> Die Generationsforschung betrachtet also nicht persönliche oder familiäre Zustände, sondern zeitgeschichtliche Ereignisse des Weltgeschehens.<sup>21</sup> Ebenso dürfen Generationsmerkmale nicht mit Momentaufnahmen eines Lebenszyklus verwechselt werden. Werte und Einstellungen verändern sich stets dynamisch im Laufe eines Lebens, anhängig von den jeweiligen Lebensumständen. Generationsmerkmale sind jedoch beständig und fundiert in einer Vielzahl von (Langzeit-)Studien.<sup>22</sup>

## 2.2 Ein- und Abgrenzung der Generation Y

„Die heutige Jugend ist von Grund auf verdorben, sie ist böse, gottlos und faul. Sie wird niemals so sein wie die Jugend vorher und es wird ihr niemals gelingen, unsere Kultur zu erhalten.“<sup>23</sup> Diese Inschrift wurde auf einer 3000 Jahre alten babylonischen Tontafel gefunden. Sie manifestiert, dass jede „jeweils etablierte Generation der nachfolgenden Werteverfall und Degeneration unterstellt“. <sup>24</sup> Tatsächlich lässt jede Generation partiell Werte ihrer *Vorgänger* verfallen, doch nicht ohne gleichzeitig neue zu schaffen. Diesen dynamischen, evolutionären Prozess stets als Verlust einer Kultur zu sehen wäre engstirnig.

Eine Abgrenzung der Gen Y zu vorherigen Generationen wird hier aus zwei Gründen vorgenommen: Erstens, da der Vergleich eine anschauliche Definition ermöglicht und zweitens, da eine neue Generation stets von der vorherigen geprägt wird.

---

<sup>20</sup> Vgl. ebd., S. 14.

<sup>21</sup> Vgl. Schulenburg, Führung einer neuen Generation, S. 8.

<sup>22</sup> Vgl. Appel, Digital Natives, S. 4f.

<sup>23</sup> Mansel und Griese, Theoriedefizite der Jugendforschung, S. 170.

<sup>24</sup> Appel, Digital Natives, S. 4.

In der aktuellen Arbeitswelt befinden sich, neben der Gen Y, vor allem Vertreter der *Baby Boomer* (kurz: BB) und der *Generation X* (kurz Gen X). Folglich werden zur Abgrenzung diese beiden Generationen herangezogen.<sup>25</sup>

Schneck beschreibt die drei Kohorten in knappen Worten folgendermaßen: Die BB seien leistungsorientierte und strebsame Konformisten, die Gen X individuelle und kreative Idealisten und die Gen Y könnte schließlich als weltoffene, mobile, flexible und effizienzorientierte Egoisten bezeichnet werden.<sup>26</sup>

### **2.2.1 Baby Boomer**

Als BB wird die Generation der etwa zwischen 1946 und 1964 Geborenen bezeichnet. Sie sind häufig die Eltern der Gen Y. Die Namensgebung der Generation beruht auf der hohen Geburtenrate nach dem Zweiten Weltkrieg, die erst Mitte der 60-er Jahre durch den Pillenknick zurückging.<sup>27</sup> Aufgewachsen in der Nachkriegszeit erlebten die BB eine von Warenknappheit gezeichnete Konsumgüterbranche. Sie lernten vernunftbasierte und sachliche Entscheidungen zu treffen. Arbeit wurde als Pflicht gesehen um die Familie sicherstellend zu versorgen.

Durch das Wirtschaftswunder taten sich den BB dann ungeahnte Möglichkeiten auf und sie erlebten sowohl auf wirtschaftlicher als auch auf kultureller Ebene ein konjunkturelles Hoch. Diese Zeit war geprägt von Optimismus und steigendem Wohlstand. Der Arbeitsmarkt war durch die zahlenstarken Geburtsjahrgänge von einem Wettbewerb um angestrebte Karrieren geprägt. So lernten die BB Durchsetzungsvermögen und Ausdauer.

---

<sup>25</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 6.

<sup>26</sup> Vgl. Schneck, Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch die Generation Y, S. 5ff.

<sup>27</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 6ff.

### **2.2.2 Generation X**

Die zeitliche Spanne der Gen X wird auf 1965 bis 1979 festgelegt. Der Name der Generation entspringt dem gleichnamigen Roman des Kanadiers Douglas Coupland.<sup>28</sup> Der Blick in die Zukunft sah für die Gen X nicht ebenso optimistisch und rosig aus wie der, der BB. Die Weltwirtschaft geriet Ende der 70-er Jahre in eine Krise. Orientierungslosigkeit und Resignation verbreiteten sich und der Respekt vor Autorität wich langsam der Unabhängigkeit und Selbstständigkeit.<sup>29</sup> Nach teils steilen Einstiegskarrieren, erlebte die Gen X drohende Arbeitslosigkeit.<sup>30</sup> Durch die erschwerten Aufstiegsmöglichkeiten in der Arbeitswelt kann ein verstärktes Streben nach materialistischen Werten begründet werden. Die Priorität lag nicht mehr bei der Planung der Familie, sondern vielmehr bei der Karriereplanung, um Wohlstand und finanzielle Sicherheit zu erlangen.<sup>31</sup> Zudem standen Frauen zunehmend im Arbeitsleben, die Scheidungsrate stieg an und Patchwork-Familien ersetzen teilweise die traditionellen Familienkonstellationen.

Die Gen X wuchs in einer Ära der aufkommenden Technologie auf. Sie erlebte den Fall der Berliner Mauer und kulturelle Vielfalt durch Grenzöffnungen. Gleichzeitig erschütterten erschreckende Ereignisse wie das Reaktorunglück von Tschernobyl und der RAF-, IRA- und ETA-Terrorismus in Europa ihr Vertrauen in Politik und Wirtschaft.<sup>32</sup>

Angehörige dieser Generation sind heute im mittlern Erwerbsalter und befinden sich oft in ihrem Produktivitätshoch.<sup>33</sup>

### **2.2.3 Generation Y**

Die Gen Y ist die zwischen 1980 und 1995 geborene Kohorte.<sup>34</sup> Da eine exakte Bestimmung generationszugehöriger Geburtsjahrgänge nicht möglich ist, wird die Gen Y auch zwischen 1980 und 2000 eingeordnet.

---

<sup>28</sup> Vgl. Hurrelmann und Albrecht, Die heimlichen Revolutionäre, S. 22.

<sup>29</sup> Vgl. Mangelsdorf, 30 Minuten Generation Y, S. 18f.

<sup>30</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 8.

<sup>31</sup> Vgl. Dahlmanns, Generation Y und Personalmanagement, S. 16.

<sup>32</sup> Vgl. Mangelsdorf, 30 Minuten Generation Y, S. 18f.

<sup>33</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 8.

<sup>34</sup> Vgl. ebd.

Einige Autoren unterscheiden weiter zwischen der Gen Y (zwischen 1978 und 1990 geboren) und der Generation Z (zwischen 1991 und 2000 geboren). Da im gegebenen Kontext der Arbeit der Fokus auf den älteren Mitglieder der Gen Y liegt, die sich entweder auf das Berufsleben vorbereiten oder schon einige Jahre erwerbstätig sind, spielt eine derart akkurate Unterscheidung hier keine bedeutende Rolle.<sup>35</sup>

Der Begriff *Generation Y* wurde erstmals 1993 in der amerikanischen Fachzeitschrift „Advertising Age“ verwendet.<sup>36</sup> Ihr Name beschreibt zugleich ein signifikantes Merkmal der Generation: „Y“ wird im Englischen gleich wie „Why“, zu Deutsch „Warum“, ausgesprochen. Das Streben nach Sinnhaftigkeit ist ein Markenzeichen der Gen Y.<sup>37</sup> Die ebenfalls verwendete Bezeichnung der Generation als *Millennials* entspring vor allem der zeitlichen Einordnung, das heißt ihres Eintritts in Bildungs- und Berufswege rund um die Jahrtausendwende. Diese Zeiten waren, verstärkt durch eine multimediale Omnipräsenz, geprägt von Unsicherheit und Umbrüchen.<sup>38</sup> Die Anschläge des 11. September 2001 und daraus resultierende Kriege gegen den Terror im Irak und Afghanistan, das Ende des Kalten Krieges, Erderwärmung, Klimawandel und Naturkatastrophen, die Einführung einer einheitlichen europäischen Währung (und die aktuelle Eurokrise), die Globale Finanzkrise 2007, Schulattentate und steigende Scheidungsraten.<sup>39</sup>

Gewiss ist für die Gen Y „dass nichts gewiss ist und nichts bleibt, wie es war. Das einzig Beständige [...] ist der ständige Umbruch.“<sup>40</sup> Ungewissheit erlebten auch vorherige Generationen, jedoch nicht in einer solchen Geschwindigkeit. Die Komplexität und Volatilität der Veränderungen nimmt bedeutend zu.

Doch auch ein Mehr an Möglichkeiten und Flexibilität durch die Globalisierung und das Internet bietet sich der Gen Y. Sie ist freier als

---

<sup>35</sup> Vgl. ebd., S. 9.

<sup>36</sup> Vgl. Dahlmanns, *Generation Y und Personalmanagement*, S. 16.

<sup>37</sup> Vgl. Widuckel u.a., *Arbeitskultur 2020*, S. 347.

<sup>38</sup> Vgl. Köpke, *Generation Y*, S. 41.

<sup>39</sup> Vgl. Dahlmanns, *Generation Y und Personalmanagement*, S. 18; Ide, *Generation Y: Hoffnungslose Optimisten*, S.2 (siehe Anlage 11).

<sup>40</sup> Bund, *Glück schlägt Geld*, S. 40.

jede vorherige Generation. Die Y-ler sind materiell verwöhnte Krisenkinder.<sup>41</sup>

Statt resigniert in Frust zu verfallen, begegnet die Kohorte den unsicheren politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftsstrukturellen Zuständen mit dem Wunsch jeden Moment des Lebens auszukosten. „*Just do it*“, ein Werbeslogan der Sportbekleidungsmarke Nike, trifft das Lebensgefühl der Gen Y auf den Punkt.<sup>42</sup>

„Frühreif in Medien, Konsum und Freizeit, Spätstarter im Beruf und bei der Familiengründung“<sup>43</sup> so beschreiben Hurrelmann und Albrecht die junge Generation. Es gibt mannigfache Eigenschaften, die mit der Gen Y in Verbindung gebracht werden. Nicht selten weisen diese Widersprüche auf: „faul, verwöhnt, maßlos vs. kritisch, leistungsstark, veränderungswillig“.<sup>44</sup> Keine andere Generation war so facettenreich wie die Gen Y, auf die tagtäglich eine schiere Sintflut von Eindrücken und Informationen einströmt.

Aus der Vielzahl an Merkmalen, die der Gen Y zugeschrieben werden, wird im folgenden Abschnitt auf einige der Generationseigenschaften und ihrem Ursprung besonders eingegangen.

---

<sup>41</sup> Vgl. ebd., S. 39.

<sup>42</sup> Vgl. Mangelsdorf, 30 Minuten Generation Y, S. 20f.

<sup>43</sup> Hurrelmann und Albrecht, Die heimlichen Revolutionäre, S. 29.

<sup>44</sup> Köpke, Generation Y, S. 39.

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y
<b>Geboren</b>	1946 – 1964	1965 – 1979	1980 – 2000
<b>Generationseigenschaften</b>	Anspruchsvoll, durchsetzungsfähig, emanzipiert, teamfähig, konkurrenz- und konfliktprobt	Individualismus, materielle Werte, karriereorientiert, pragmatisch, rational, weniger loyal	Tolerant, lernbereit, sehr technologieaffin, aufgeschlossen, flexibel, mobil, anspruchsvoll
<b>Lebensphase</b>	Langsamer Eintritt in die zweite Lebenshälfte, teilweise noch größter Teil der Elterngeneration	Mittlere Lebensphase, im Beruf etabliert, bereits Kinder bzw. baldige Familienplanung	Beginnende Etablierung im Berufsleben, Unabhängigkeit nach Verlassen des Elternhauses und vor eigener Familienplanung
<b>Schwächen</b>	Technologiefremd, harmoniesüchtig, kritikempfindlich	Skeptisch, nörgelnd, ungeduldig, durchsetzungs- schwach	Unausgeglichene, sprunghaft, feedbacksüchtig, sehr betreuungsintensiv
<b>Autoritäten</b>	Akzeptieren Autoritäten, Regeln	Stellen Autoritäten offen in Frage, skeptisch	Erkennen nur solche Autoritäten an, die sich ihren Respekt verdient haben
<b>Prägende Erfahrungen</b>	Mondlandung, Frauenbewegung, Ermordung John F. Kennedy, Kalter Krieg	Kalter Krieg, Fall der Berliner Mauer, Beginn der Massenmedien (MTV), Aids	Beginn des Informationszeitalters, Google/ Facebook, „War on Terror“/Irak-Krieg

Abbildung 1: Übersicht der Generationsmerkmale <sup>45</sup>

### 2.3 Merkmale der Generation Y

Zur schlüssigen Darstellung der Faktoren, die die Gen Y beeinflusst und geprägt haben, wird im Folgenden eine Dreiteilung zwischen der *Individuellen Ebene*, der *Gesellschaftlichen Ebene* und dem *Absatz- und Arbeitsmarkt* vorgenommen. Die Summe aller Gesichtspunkte hat schließlich den *Charakter der Generation* herausgebildet.

---

<sup>45</sup> Inhalt vgl. Ruthus, Employer of Choice der Generation Y, S. 16.

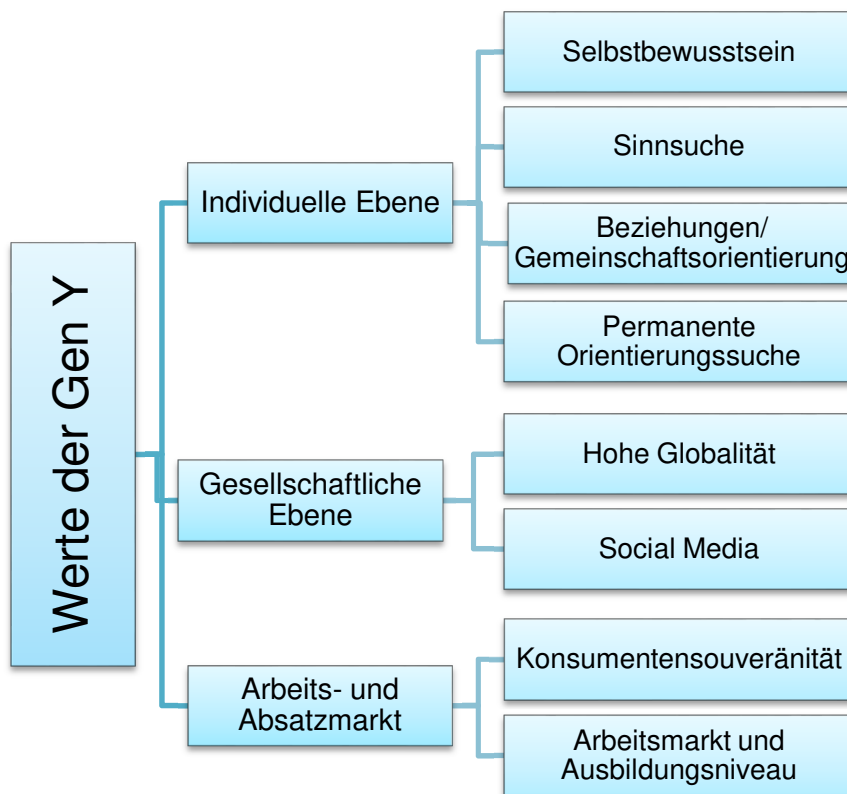


Abbildung 2: Werte der Generation Y im Überblick

### 2.3.1 Individuelle Ebene

#### Selbstbewusstsein

Selbstbewusstsein zählt zu den klassischen Eigenschaften, die der Gen Y zugeordnet werden.<sup>46</sup> Auch werden sie als sogenannte „Egotaktiker“ bezeichnet, die stets auf der Suche nach dem bestmöglichen Ausgang der eigenen Lage sind.<sup>47</sup> Das Selbstbewusstsein ist durch das ständige Umwerben der Kohorte zu erklären. Angefangen bei den eigenen Eltern, den Einflüssen aus der Werbung und später von den Arbeitgebern – die Welt scheint sich um die junge Generation zu drehen.<sup>48</sup>

„[...] [M]eine Generation [ist] verwöhnt [...] von Liebe und Zuwendung. Unsere Eltern sind auf uns eingegangen, haben uns zum Mittelpunkt der Familie gemacht, hätten alles für uns getan [...]. Sie haben uns mit dem

---

<sup>46</sup> Vgl. Enderle, Frech, frei, fordernd, S. 12.

<sup>47</sup> Vgl. Hurrelmann und Albrecht, Die heimlichen Revolutionäre, S.33.

<sup>48</sup> Vgl. Schulenburg, Führung einer neuen Generation, S.15.

Glauben erzogen, dass wir ein Anrecht auf Glück und Selbstverwirklichung haben.“<sup>49</sup>,

sagt Bund als Vertreterin der Gen Y über ihre eigene Kohorte. Die Eltern der Gen Y gehören den BB oder älteren Vertretern der Gen X an. Angespornt von den Erfahrungen aus der eigenen Kindheit wollten sie ihren Kindern ein rosiges und möglichst behütetes Aufwachsen ermöglichen.<sup>50</sup> Nicht ohne Grund werden sie auch als *Helikopter-Eltern* bezeichnet.<sup>51</sup> Der Aussage „Ich bin ziemlich streng erzogen worden“<sup>52</sup> stimmen laut dem Generationen-Barometer 64% der über 60-Jährigen zu, während von den unter 30-Jährigen nur noch 23% diese Äußerung bestätigen.<sup>53</sup>

Neben der Aufmerksamkeit, Anerkennung und Wertschätzung wurde den Y-lern, oftmals durch ein zweites nun vorhandenes Haushaltseinkommen, ein sorgloses Aufwachsen in materieller Fülle eingeräumt.<sup>54</sup>

Auch eine antiautoritäre und zur Mitbestimmung ermunternde Erziehung prägte die Gen Y, erhöhte ihr Selbstwertgefühl und verstärkte ihre Grundeinstellung *etwas ganz Besonderes zu sein*. Die Auswirkungen zeigen sich in einem ausgesprochenen Bedürfnis nach Anerkennung und Mitbestimmung der 1980-er Kohorte.<sup>55</sup> Selbst an ihren Arbeitgeber stellen sie diesen Anspruch.

Durch die stark gesunkene durchschnittliche Geburtenzahl sind viele Y-ler als Einzelkinder aufgewachsen. Schnell Respekt zu lernen und Hierarchien zu achten war früher gewöhnlich. Warten oder gar zu verzichten in Rücksicht auf andere Geschwisterkinder oder aufgrund Konsumgüterknappheit musste die Gen Y kaum. Außerdem ist belegt, dass Einzelkinder ein großes Verhandlungsgeschick an den Tag legen, da

---

<sup>49</sup> Bund, Glück schlägt Geld, S. 16.

<sup>50</sup> Vgl. Mangelsdorf, 30 Minuten Generation Y, S.20.

<sup>51</sup> Vgl. Köpke, Generation Y, S. 44ff.

<sup>52</sup> Haumann und Institut für Demoskopie (Allensbach), Generationen-Barometer 2009, S. 89 (siehe Anlage 25).

<sup>53</sup> Vgl. Bund, Glück schlägt Geld, S. 18.

<sup>54</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 10.

<sup>55</sup> Vgl. Mangelsdorf, 30 Minuten Generation Y, S. 20f.



sie schon von klein auf lernten ihre Willen gegenüber Autoritäten zu argumentieren.<sup>56</sup>

### Sinnsuche

Ihr Name ist Programm bei der Gen Y. Hineingestellt in eine Welt unendlicher Möglichkeiten und Entscheidungen ist die Kohorte auf der ständigen Sinnsuche. Sie wird als „sehr aktive, hinterfragende, kritische, wissenshungrige, sinnsuchende, veränderungswillige“<sup>57</sup> Generation beschrieben. Bestehende Prozesse, Hierarchien, Normen und Werte werden auf den Prüfstand gestellt. Worin kein Sinn erkannt wird sieht die Gen Y auch keinen Grund sich zu investieren oder anzupassen. Wird hingegen eine Aufgabe als sinnvoll erachtet legen die Y-ler, angespornt von einer intrinsischen Motivation, eine große Leistungsfähigkeit und Leidenschaft an den Tag.

In Einzelfällen kann die fortwährende Sinnsuche sogar zu einer *Quaterlife-Crisis* führen.<sup>58</sup>

### Beziehungen und Gemeinschaftsorientierung

Der Wunsch nach sozialer Zugehörigkeit und Gemeinschaft ist kein neu errungenes Phänomen der Gen Y, sondern vielmehr ein inneres Grundbedürfnis des Menschen. „Neu sind allerdings die zunehmende Bedeutung der sozialen Interaktion in Gruppen sowie die Vielfalt von Formen sozialer Gemeinschaften.“<sup>59</sup>, beschreibt Schulenburg den Wertewandel der Gen Y. Durch den Umfang an externen Einflüssen, Internationalisierung und Wettbewerb, wird das Leben zunehmend komplexer. Die Schaffung sozialer Gruppen verspricht ein Stück Sicherheit und Orientierung. In Verbindung mit der ausgesprochenen Technik- und Medienaffinität der Gen Y führt dies dazu, dass unzählige virtuelle soziale Netzwerke wie Pilze aus dem Boden schießen. Sie

---

<sup>56</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 10.

<sup>57</sup> Köpke, Generation Y, S. 41.

<sup>58</sup> Vgl. Hoffmann, Jung, erfolgreich, kreuzunglücklich, S. 1 (siehe Anlage 5); Karschnick, Generation Y: Es menschtelt in der Arbeitswelt S. 2 (siehe Anlage 10).

<sup>59</sup> Schulenburg, Führung einer neuen Generation, S. 13.

ermöglichen der jungen Generation über Landesgrenzen hinaus und in bisher ungekannter Anzahl Kontakte zu knüpfen und pflegen.<sup>60</sup>

Das mobile Datennetz ermöglicht außerdem jederzeit erreichbar zu sein und eine Art *Dauerverbindung* mit den Freunden aufrecht zu erhalten. Neben Nähe und Offenheit verstärkt dieses Verhalten aber auch Eifersucht und Kontrollwut, sowie einen starken Vernetzungszwang. Durch die stetige *mentale Anwesenheit und Teilnahme* verlernt die Gen Y vermeintlich *allein zu sein*. Ein Erlebnis scheint nur in einem solchem Maße emotional relevant zu sein, wie man es mit anderen teilen und kommunizieren kann.<sup>61</sup>

### Permanente Orientierungssuche

Vollkommen gleich, um welchen Lebensbereich es sich handelt, ist die Gen Y vor ein nahezu unendliches Angebot gestellt. Sei es bei der Wahl von Lebensmitteln im Supermarkt, eines Smartphones, eines Hobbies oder des Studiengangs – die Fülle an Möglichkeiten stellt Fluch und Segen zugleich dar. Für jede Entscheidung scheint es einen individuellen und perfekt auf die Talente und Umstände zugeschnittenen Weg zu geben. Dieser Reichtum an Alternativen hat zwei Gesichter: er ermöglicht einerseits die persönliche Entfaltung, andererseits ruft er das Gefühl von Ohnmacht und Orientierungslosigkeit hervor und baut einen gewissen Druck auf, das Leben in allen Möglichkeiten auszuschöpfen.<sup>62</sup> Ebenso wird durch die vielfältigen Wahlmöglichkeiten eine Individualisierung der Gesellschaft gefördert.<sup>63</sup>

Durch diesen Zustand werden Y-ler in der Literatur auch als *Egotaktiker* bezeichnet.

„Die Egotaktik ist der Mechanismus, mit dem die Generation Y jederzeit schnell im Alltag flexible Entscheidungen treffen kann. Sie nutzt eine Mischung aus Selbstbezug und sensiblem, strikt nach opportunen

---

<sup>60</sup> Vgl. Ebd., S. 13f.

<sup>61</sup> Vgl. Appel, Digital Natives, S. 206ff.

<sup>62</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 10.

<sup>63</sup> Vgl. Dahlmanns, Generation Y und Personalmanagement, S. 34.

Gesichtspunkten ausgerichtetem, tastendem und taktierendem Verhalten, über das sie Chancen auslotet und Entfaltungsspielräume erkundet.“<sup>64</sup>

Die Gen Y hält sich Optionen gerne möglichst lange offen und entscheidet dann häufig nach Bauchgefühl, ist doch ein rationales Abwiegen aller Argumente unmöglich.<sup>65</sup>

Im Gegensatz zu vorherigen Generationen scheint die Gen Y jedoch bereits den Reichtum an Alternativen gewöhnt zu sein. Laut einer Studentenbefragung des schwedischen Wissenschaftlers Andres Parment geben nur 2,8% der Y-ler an, aufgrund Unsicherheit und Frustration lieber keine Wahlmöglichkeiten zu haben.<sup>66</sup>

### **2.3.2 Gesellschaftliche Ebene**

#### Hohe Globalität

Die Globalisierung lässt die Welt schrumpfen: sowohl der Wettbewerb, als auch die Möglichkeiten erreichen ein bisher unbekanntes Ausmaß.<sup>67</sup> Eine Deregulierung der Märkte, fortschrittliche Informationstechnologien sowie abnehmende Transport- und Kommunikationskosten haben zu verstärkten Wirtschaftsverflechtungen zwischen verschiedenen Ländern geführt. Für die Gen Y bedeutet die fortschreitende Globalisierung länderübergreifend arbeiten, studieren, reisen und kulturelle Vielfalt erleben zu können.<sup>68</sup>

Geprägt wurde die Gen Y aber auch von der Kehrseite der Globalisierung: Erderwärmung, Klimawandel und Arbeitslosigkeit infolge von Unternehmensumsiedlungen. Sie nimmt diese Symptome als ernsthaftes Problem wahr und reagiert beispielsweise mit klimabewussten Verhalten. Dies belegt auch die Ernst & Young- Studentenstudie 2014<sup>69</sup>, in der 79% der Befragten Umwelt-/Klimaschutz als wichtiges Thema einstufen.<sup>70</sup> Themen wie *Nachhaltigkeit* und *Corporate Social Responsibility* sind

---

<sup>64</sup> Hurrelmann und Albrecht, Die heimlichen Revolutionäre, S.32.

<sup>65</sup> Vgl. Ebd., S. 33.

<sup>66</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 5.

<sup>67</sup> Vgl. Mangelsdorf, 30 Minuten Generation Y, S. 22.

<sup>68</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 14.

<sup>69</sup> In der EY-Studentenstudie wurden per Online-Umfrage ca. 4300 Studenten befragt.

<sup>70</sup> Vgl. Ernst & Young GmbH, EY Studentenstudie 2014, S. 8 (siehe Anlage 12).

wegweisend für die Einstellung vieler Y-ler und nicht zuletzt von Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl.<sup>71</sup>

### Social Media

Die Gen Y wird auch als *Digital Natives* bezeichnet, in der deutschsprachigen Literatur entsprechend als *Internetgeneration*.<sup>72</sup> Benennungen wie diese kommen nicht von ungefähr, haben sich doch das Internet und die digitalen Medien in der prägenden Phase der Gen Y entscheidend entwickelt. Digitale Vernetzung gehört für die Kohorte zur „emotionalen Grundversorgung“<sup>73</sup>. Der Umgang und die Nutzung von Multimedia-Techniken und dem Internet sind für die Digital Natives eine Banalität. Jedoch darf nicht der Fehler gemacht werden jeden Y-ler als „digitalen Helden“<sup>74</sup> zu bezeichnen.<sup>75</sup>

War in den ersten Jahren des Internets der Nutzungsschwerpunkt noch auf der Informationsbeschaffung aus weltweiten Quellen gelegen, so hat er sich im Laufe der Zeit verlagert. Heute steht vornehmlich der Wunsch nach Partizipation, Mitgestaltung und Kommunikation im Vordergrund. Multimediale Kommunikation in Echtzeit ist jederzeit möglich, weshalb auch eine sofortige Rückmeldung abverlangt wird.<sup>76</sup> Von Kritikern wird der Gen Y eine Unfähigkeit zur direkten Face-to-Face-Kommunikation infolge einer „Verhaftung in den anonymen Short-Message-Welten“<sup>77</sup> vorgeworfen.

Eine zeitgemäße technologische Ausstattung sieht die Gen Y als selbstverständlich. Im Gegensatz zu älteren Generationen sind Laptops, Smartphones etc. jedoch nicht Statussymbol, sondern ein Mittel um der

---

<sup>71</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 14; Parment, Die Generation Y, S. 22.

<sup>72</sup> Vgl. Schulte, Generation Y, S. 28.

<sup>73</sup> Appel, Digital Natives, S. 206.

<sup>74</sup> Wang, Die Arbeit zählt, S.21.

<sup>75</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 14.

<sup>76</sup> Vgl. Mangelsdorf, 30 Minuten Generation Y, S. 22.

<sup>77</sup> Köpke, Generation Y, S. 41.

ständigen Erreichbarkeit und Schnelligkeit der heutigen Zeit gerecht zu werden.<sup>78</sup>

### **2.3.3 Absatz- und Arbeitsmarkt**

#### Konsumentensouveränität und Markenorientierung

Ob Markenhersteller oder Niedrigpreisanbieter, die Millennials sind es gewohnt auf dem Markt zwischen einer Vielzahl verschiedener Produkte in unterschiedlichen Preis-, Leistungs- und Qualitätssegmenten wählen zu können. Seit den 1980-er Jahren haben simultan die Wahl- und Einflussmöglichkeiten des Konsumenten erheblich zugenommen. Das florierende Internet trug zudem zu einer höheren Markttransparenz bei. Konkurrierende Angebote sind nur ein Mausklick voneinander entfernt. Bewertungsportale geben den Konsumenten weiteren Einfluss. Durch den zunehmenden Konkurrenzdruck verschob sich allmählich der Marketing-Schwerpunkt. Unternehmen versuchen eine eigene Unternehmensmarke zu bilden und Alleinstellungsmerkmale hervorzuheben.

„Die Y-Generation ist in dieser ‚bunten‘, von omnipräsenten Marken geprägten, Welt aufgewachsen und hat über die erlebnisorientierte Inszenierung von Marken vermittelt bekommen, wie man durch die Verwendung der jeweiligen Markenprodukte den eigenen Lifestyle zum Ausdruck bringen kann.“<sup>79</sup>

Die starke Markenorientierung der Kohorte wirkt sich auch auf den Arbeitsmarkt aus.<sup>80</sup>

#### Ausbildungsniveau und Arbeitsmarkt

Hohe Fachkompetenz, eine gute Ausbildung und lebenslanges Lernen stehen hoch im Kurs bei der Gen Y. Das Statistische Bundesamt legt dar, dass im Jahr 2014 78% der 20- bis 30-Jährigen einen höherwertigen

---

<sup>78</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 14.

<sup>79</sup> Parment, Die Generation Y, S. 24.

<sup>80</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 15.

allgemeinen Bildungsabschluss besaßen.<sup>81</sup> Auch habe sich die Zahl der Hochschulabsolventen von 2002 bis 2012 fast verdoppelt.<sup>82 83</sup>

Tendenziell nimmt sich die junge Generation mehr Zeit für ihre Ausbildung. Durch den zugenommenen Wohlstand ist von vielen Y-lern zugleich der Druck genommen, möglichst schnell ins Berufsleben zu gleiten um eigenes Geld zu verdienen.<sup>84</sup>

Im Sinne einer *Rundumsorge-Logistik* streben Y-ler danach, sich ein „teilweise beliebiges Arsenal an Fähigkeiten anzueignen, um attraktiv auf dem Arbeitsmarkt [...] zu sein“.<sup>85</sup> Fremdsprachenkenntnisse, Auslandserfahrungen, Zusatzqualifikationen jeglicher Art werden auch dann gesammelt, wenn sie nicht zwingendermaßen benötigt werden.<sup>86</sup>

Im ständigen Wandel und der Ungewissheit des Arbeitsmarktes sehen die Y-ler ihre Bildung als entscheidende, womöglich einzig beeinflussbare Voraussetzung.<sup>87</sup> Die Bedeutung gering qualifizierter Arbeit geht zudem zurück.

Nach dem Statistischen Bundesamt zeigt sich in Deutschland ein deutlicher „Wandel der Erwerbsformen“<sup>88</sup>. Immer mehr atypische Arbeitsverhältnisse (Zeit- oder Leiharbeit, etc.) werden geschlossen.<sup>89</sup> So trägt die junge Generation auch den Beinamen *Generation Praktikum*. Viele Akademiker finden erst durch (etliche) unter- oder unbezahlte Praktika den Berufseinstieg.<sup>90</sup>

Demgegenüber steht der Kampf um die besten Nachwuchskräfte aus demographischen Gründen. Ebenso wie die Konsumentensouveränität die Transparenz am Absatzmarkt steigert, wird der Arbeitsmarkt zunehmend

---

<sup>81</sup> Vgl. StBA, Bevölkerung nach allgemeinen und beruflichen Bildungsabschlüssen 2014, S. 1 (siehe Anlage 6).

<sup>82</sup> Vgl. StBA, Pressemitteilung: Hochschulabsolventen im Jahr 2012, S. 1 (siehe Anlage 13).

<sup>83</sup> 2012 gab es 413.300 Hochschulabsolventen.

<sup>84</sup> Vgl. Schulenburg, Führung einer neuen Generation, S. 12.

<sup>85</sup> Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 12.

<sup>86</sup> Vgl. Ebd.

<sup>87</sup> Vgl. Hurrelmann und Albrecht, Die heimlichen Revolutionäre, S. 35f.

<sup>88</sup> StBA, Arbeitsmärkte im Wandel, S. 56.

<sup>89</sup> Vgl. ebd., S. 60.

<sup>90</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 25.

durch den *war for talent* transparenter.<sup>91</sup> Über Arbeitgeberstudien wie *TOP JOB* werden Unternehmen bewertet und miteinander verglichen.<sup>92</sup>

### 3 Erwartungen der Generation Y an die Arbeit

„Meiner Generation geht es nicht mehr so sehr um Gehalt und Status. Uns ist es wichtiger, dass wir uns selbst verwirklichen können und die richtige Balance zwischen Arbeiten und Freizeit finden – und das am besten selbstbestimmt.“<sup>93</sup>

beschreibt der 18-Jährige Jungberater Philipp Riederle 2013 in einem Interview mit der WirtschaftsWoche die Ansprüche seiner Generation. Leistung und Lebensgenuss stellen für die Gen Y keinen Widerspruch, sondern einen gelungenen *Wertecocktail* dar. Neben Pflicht- und Akzeptanzwerten steht die Selbstverwirklichung.<sup>94</sup> Nicht extrinsische Motivationsfaktoren wie Geld treiben die junge Generation an, sondern intrinsische Faktoren zur Befriedigung eigener Ansprüche und Wünsche an die Arbeit.<sup>95</sup>

DIE ZEIT schreibt über die Gen Y: „Ihr Problem sind nicht die Grenzen, sondern es ist die Grenzenlosigkeit. Sie wollen alles und alles auf einmal: Familie plus Feierabend. Beruf plus Freude plus Sinn. Und das verfolgen sie kompromisslos.“<sup>96</sup> Keine vorherige Generation bezieht so viele Kriterien bei der Arbeitgeberwahl mit ein wie die Millennials. Im Vordergrund stehen vor allem *weiche* Faktoren.<sup>97</sup> Verschiedene Internetportale ermöglichen zudem einen weitläufigen Arbeitgebervergleich.

---

<sup>91</sup> Vgl. Dahlmanns, Generation Y und Personalmanagement, S. 20.

<sup>92</sup> Vgl. Buckesfeld, Employer Branding Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU, S. 92.

<sup>93</sup> Schmidt, Der Job muss Sinn machen, S. 1 (siehe Anlage 7).

<sup>94</sup> Vgl. Schulte, Generation Y, S. 6.

<sup>95</sup> Vgl. Schulenburg, Führung einer neuen Generation, S.11.

<sup>96</sup> Bund, Heuser und Kunze, Generation Y: Wollen die auch arbeiten?, S. 2 (siehe Anlage 3).

<sup>97</sup> Vgl. Schulte, Generation Y, S. 30.

Es existiert eine Vielzahl von Studien, die sich mit den Wünschen der Gen Y in der Arbeitswelt befassen. Auch wenn „sozio-demographische Faktoren wie Geschlecht, Familienstand und gegenwärtiger (beruflicher) Status“<sup>98</sup> dabei unterschiedlich sind lassen sich gemeinhin präferierte Attribute herauslesen. Um im Analyseteil dieser Arbeit die Arbeitgeberattraktivität des ÖD beurteilen zu können, werden im folgenden Kapitel werden einige der Erwartungen der Gen Y näher beleuchtet

### Sinnstiftende, anspruchsvolle und abwechslungsreiche Arbeit

Die Gen Y wurde zur Individualität erzogen. Selbstbestimmung liegt ihr sozusagen im Blut. Gepaart mit einer ständigen Sinnhinterfragung akzeptiert die junge Kohorte festgefahrene Arbeitsweisen oder unsinnig erscheinende Aufgaben nicht widerspruchslos, sondern stellt diese infrage. Mag das Ziel vorgegeben sein, so will ein Y-ler den Weg dorthin selbst bestimmen.<sup>99</sup> In den Augen der Gen Y liegt Erfolg vorwiegend nicht in materiellen Statussymbolen oder Positionen, sondern darin wer in „beruflicher Hinsicht weitgehend selbstbestimmt agieren kann.“<sup>100</sup>

Als attraktiver Arbeitgeber gilt außerdem, wer sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltig wirtschaftet und Verantwortung übernimmt.<sup>101</sup>

Die Gen Y will das Vergnügen nicht lediglich auf den Feierabend und das Wochenende beschränken. Der Job soll keine Pflichterfüllung sein, sondern vielmehr auch für Abwechslung und Spaß sorgen.<sup>102</sup> Kurz: „Arbeit soll [einem] [...] nicht als Arbeit vorkommen [...].“<sup>103</sup>

„Unterforderung und die Ausführung von Tätigkeiten, in denen sie keinen Sinn sehen, führen schnell zu Demotivation, Unzufriedenheit und

---

<sup>98</sup> Kienbaum Management Consultants GmbH, Kienbaum Studien 2009/2010, S. 1 (siehe Anlage 14).

<sup>99</sup> Vgl. Krause, Die Generation Y - ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt, S. 30.

<sup>100</sup> Ebd.

<sup>101</sup> Vgl. ebd., S. 39.

<sup>102</sup> Vgl. ebd., S. 37.

<sup>103</sup> Collée und Wilkens, Spaß bei der Arbeit, S. 1 (siehe Anlage 8).



Abwanderung.“<sup>104</sup> Mit ihrem starken Selbstbewusstsein ist der Wechselwille der Gen Y hoch.

### Wechselwille und Jobsicherheit

Während früher Job-Hopping als verwerflich galt, wird Studenten heute dazu geraten. Um wettbewerbsfähig zu sein sind verschiedene Erfahrungen zweckdienlich.<sup>105</sup>

Auch die Loyalität ist eine andere: „Solange die Ansprüche erfüllt werden, sind die neuen Arbeitnehmer 150-prozentig loyal. Genügt der Arbeitgeber ihren Anforderungen nicht mehr, gehen sie ohne Schmerz.“<sup>106</sup> Laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) lag die durchschnittliche Beschäftigungszeit der unter 30-Jährigen in der 80-er Jahren noch bei 814 Tagen. Innerhalb von 20 Jahren ist die Anzahl der Tage auf 536 abgesunken.<sup>107</sup> In der EY Studentenstudie 2014 geben insgesamt 67% der befragten Studenten an nicht länger als vier Jahre bei ihrem ersten Arbeitgeber tätig sein zu wollen.<sup>108</sup> „Das Aufwiegen von Treue und Loyalität [...] seitens des Mitarbeiters gegen die Zusage einer lebenslangen Beschäftigung auf seitens eines Unternehmens in Form eines „sozialen Vertrages“ ist nicht mehr möglich.“<sup>109</sup> Für die Gen Y zählt die *gegenwärtige* Situation.<sup>110</sup>

Eine Heterogenität in ihrer Generationen-Mentalität zeigt sich durch andere Studien, wie zum Beispiel die Universum Studie *German Ideal Employers 2012*, an der mehr als 23.000 Studenten teilnahmen. Hierin wird - gegensätzlich zum hohen Wechselwillen der Gen Y - die bedeutsame Rolle von sicheren Arbeitsverhältnissen betont. „Diesen widersprüchlich erscheinenden Ergebnissen zufolge kann vermutet

---

<sup>104</sup> Ruthus, Employer of Choice der Generation Y, S. 45.

<sup>105</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 89.

<sup>106</sup> Bund, Heuser und Kunze, Generation Y: Wollen die auch arbeiten?, S. 3 (siehe Anlage 3).

<sup>107</sup> Vgl. ebd.

<sup>108</sup> Vgl. Ernst & Young GmbH, EY Studentenstudie 2014, S. 20 (siehe Anlage 12).

<sup>109</sup> Rump und Eilers, Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt, S. 198.

<sup>110</sup> Vgl. Mangelsdorf, 30 Minuten Generation Y, S. 22.

werden, dass die Generation Y einerseits Sicherheit und Struktur würdigt, sich andererseits ihrer Flexibilität im Arbeitsleben jedoch nicht berauben lassen will.“<sup>111</sup> Die Gen Y steht zwischen zwei Polen: Sie hat einen ausgeprägten Wunsch nach Sicherheit, nimmt aber für dieses Ziel nicht alles bedingungslos in Kauf. Begründet wird das Sicherheitsbedürfnis der Gen Y oftmals damit, dass „[...] das Gefühl der Unsicherheit [...] ihr Erwachsenwerden [prägte].“<sup>112</sup>

### Work-Life-Balance und Flexibilität

Die Gen Y wünscht sich „die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit individuell zu setzen.“<sup>113</sup> Ort, Art und Zeit der Arbeit und privaten Vorhaben nachzugehen sind weniger von Bedeutung – Das Ergebnis muss stimmen und sich gut anfühlen.<sup>114</sup> Der wohlbekannte Begriff *Work-Life-Balance* bedeutet für die Millennials keine strikte Trennung zwischen Arbeit und Freizeit/ Familie mehr, sondern eher beide Bereiche gut in Einklang zu bringen.<sup>115</sup>

Die Möglichkeiten einer guten Arbeits-Familien-Vereinbarung fordert die junge Generation auch bereits dann ein, wenn sie selbst noch keine eigene Familie hat. Eine im *Journal of Management* veröffentlichte Studie resümiert wie folgt: „Our results show that the desire for leisure and a better work-life balance starts long before young workers have families“<sup>116</sup>

Die Vereinbarkeit von Beruf und privatem Leben hängt für die Gen Y oft mit einer Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort zusammen. Flexible Arbeitszeiten/-zeitmodelle drücken Vertrauen und dem Mitarbeiter zugestandene Souveränität aus.<sup>117</sup>

---

<sup>111</sup> Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 11.

<sup>112</sup> Von Rohr und Schulz, Die Unsichtbaren, in: DER SPIEGEL SPEZIAL Nr. 1/2009, S.14-23; zitiert bei Rump und Eilers, Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt, S. 179.

<sup>113</sup> Parment, Die Generation Y, S. 86.

<sup>114</sup> Vgl. Ebd.

<sup>115</sup> Vgl. Krause, Die Generation Y - ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt, S. 28.

<sup>116</sup> Twenge u.a., Generational Differences in Work Values, S. 1136; zitiert bei Widuckel u.a., Arbeitskultur 2020, S. 410.

<sup>117</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 27.

Durch WLAN, web'n'walk, Funkverbindungen, etc. scheint zudem eine physische Gebundenheit an den Arbeitsplatz aufgehoben zu sein. Telearbeit und Home Office sind die bekanntesten Formen der Erwerbsarbeit nachzugehen. Videokonferenzsysteme ermöglichen sogar das Zusammenarbeiten virtueller Projektgruppen.<sup>118</sup> Aufgewachsen in einer Zeit mannigfaltiger Wahlmöglichkeiten, will die Gen Y auch die Arbeit individuell gestalten.<sup>119</sup>

Ferner besitzt die Gen Y eine ausgeprägte Leistungsorientierung: Qualität statt Quantität. Wenig widerstrebt ihnen so sehr wie ein „sinnloses Absitzen der täglichen Arbeitszeit“<sup>120</sup>

Für die berufliche Karriere ist die Gen Y nur begrenzt bereit persönliche Opfer zu bringen. Laut der EY Studentenstudie 2014 nannten 74% der Befragten Familie an erster Stelle der persönlich wichtigen Themen, lediglich 15% nannten hier den beruflichen Aufstieg<sup>121</sup>. Die hohe Wertschätzung von Familie und Freundschaften wird von Soziologen oft mit der erfahrenen Instabilität im komplexen Umfeld in Verbindung gebracht.<sup>122</sup>

### Karrieremöglichkeiten und Weiterentwicklung

Wie eben beschrieben priorisiert die Gen Y Familie und Freizeit gegenüber einem beruflichen Aufstieg. „Freizeit statt Karriere, Sabbatical statt Stress: Die jungen Leute geben für den Beruf nicht mehr alles. Fortschritt oder Verfall?“<sup>123</sup> fragt die FAZ diesbezüglich.

„Eine Karriere um jeden Preis [, z.B. durch die Aufopferung des eigenen Glücks] kommt für die Generation Y nicht mehr in Frage.“<sup>124</sup>. *Karriere* bedeutet nicht mehr einzig das Herausstechen aus der Masse und der

---

<sup>118</sup> Vgl. Krause, Die Generation Y - ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt, S. 26f.

<sup>119</sup> Vgl. Bund, Glück schlägt Geld, S. 59.

<sup>120</sup> Vgl. Krause, Die Generation Y - ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt, S. 27.

<sup>121</sup> Vgl. Ernst & Young GmbH, EY Studentenstudie 2014, S. 6 (siehe Anlage 12).

<sup>122</sup> Vgl. Rump und Eilers, Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt, S. 192.

<sup>123</sup> Weiguny, Generation Weichei, S. 1 (siehe Anlage 4).

<sup>124</sup> Krause, Die Generation Y - ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt, S. 32.

geradlinige Aufstieg zur Führungsposition, sondern meint eher die persönliche Verwirklichung.<sup>125</sup> Verschiedene Befragungen junger Menschen legen dar, dass der Karrierebegriff sich im Wandel befindet. Weitaus wichtiger als Ziele wie *hohes Einkommen* oder *Prestige der Position* ist es interessante Arbeitsinhalte, Anerkennung, Spaß und Erfolgserlebnisse zu haben.

Um dies zu erreichen sind der Gen Y für die Karriereplanung in erster Linie Weiterentwicklungsmöglichkeiten wichtig. Von genauso großer Bedeutung ist die Weiterbildung aber auch aus persönlichen Motiven. Die junge Generation will Erfahrungen sammeln (z.B. durch Auslandsaufenthalte), ihren Wissenshorizont erweitern und das Berufsleben abwechslungsreich gestalten.<sup>126</sup> So sind Weiterbildungsangebote bei der Arbeitgeberwahl zu einem wichtigen Kriterium geworden und werden nicht selten bereits bei der Bewerbung von den Y-Individuen abgeprüft.<sup>127</sup> 96% der jungen Menschen wünschen sich, gemäß der EY Studentenstudie 2014, besonders eine Förderung von Weiterbildung.<sup>128</sup>

### Kooperativer Führungsstil, Anerkennung & Feedback

Die Gen Y ist eine „hierarchieferne Generation“<sup>129</sup>. Sie wurde von ihren Eltern zur Mitgestaltung erzogen und ist es, auch durch das Verhalten in sozialen Netzwerken, gewohnt ihre Meinung zu äußern. Desgleichen wollen Millennials im Arbeitsleben mitbestimmen und verändern, unabhängig davon welche Hierarchieposition sie innehaben.<sup>130</sup>

Laut der EY Studentenstudie 2014 ordnen 98% der Befragten dem Führungsstil im Arbeitsalltag eine besondere Wichtigkeit zu.<sup>131</sup> Als Führungskraft wünschen sie sich eher einen *coach* als *commander*, das

---

<sup>125</sup> Vgl. ebd., S. 32f.

<sup>126</sup> Vgl. ebd., S. 32.

<sup>127</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 12.

<sup>128</sup> Vgl. Ernst & Young GmbH, EY Studentenstudie 2014, S. 28 (siehe Anlage 12).

<sup>129</sup> Krause, Die Generation Y - ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt, S. 36.

<sup>130</sup> Vgl. ebd.

<sup>131</sup> Vgl. Ernst & Young GmbH, EY Studentenstudie 2014, S. 28 (siehe Anlage 12).

heißt weniger Anordnungen und Kontrolle, stattdessen mehr Handlungsspielraum und Vertrauen.<sup>132</sup> Diese Einstellung korreliert mit dem Leistungsdenken und dem Wunsch nach Anerkennung der Generation.

Einhergehend mit der Anerkennung ihrer geleisteten Arbeit wünscht sich die Gen Y zudem ein regelmäßiges Feedback. Durch die Verhaltensmuster in sozialen Netzwerken sind die Y-ler eine direkte, zumeist positive, Rückmeldung gewohnt. Charakterisierend ist hier der *Gefällt mir*-Button in Facebook.

Jährliche Mitarbeitergespräche sind veraltet und sinnverfehlend für die Gen Y.<sup>133</sup> Die junge Generation wünscht sich (in)formelle und unkomplizierte Rückmeldung auf täglicher Basis.<sup>134</sup> Insgesamt 73% der befragten Studenten in der EY Studentenstudie geben an, dass ihnen eine Feedback-Kultur wichtig ist und damit bedeutender als zum Beispiel Zusatzleistungen (50%).<sup>135</sup>

### Internet

Unerlässlich für die Attraktivität eines Arbeitgebers ist ein gelungener Auftritt im Internet. Es existiert im Netz eine Vielzahl an Bewertungsportalen wie beispielsweise [karriereweg.de](http://karriereweg.de), [glassdoor.com](http://glassdoor.com), [jobitorial.com](http://jobitorial.com) oder [kununu.com](http://kununu.com).

Genauso gehören auch Bewerbungsportale, die eine Online-Bewerbung ermöglichen, zum zeitgemäßen Angebot. Sie erleichtern schnelle Rekrutierungsabläufe und ein möglichst personalisiertes Bewerbungsverfahren, welches gegenüber der Gen Y Wertschätzung ausdrückt und auf dem schnelllebigen Arbeitsmarkt unbedingt erforderlich ist.<sup>136</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Rump und Eilers, Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt, S. 189f.

<sup>133</sup> Vgl. Krause, Die Generation Y - ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt, S. 31f.

<sup>134</sup> Parment, Die Generation Y, S. 95.

<sup>135</sup> Vgl. Ernst & Young GmbH, EY Studentenstudie 2014, S. 28 (siehe Anlage 12).

<sup>136</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 80.

### Faire Vergütung

„Glück schlägt Geld“ lautet der Titel des Buches von Kerstin Bund über die Gen Y. Weiter schreibt sie: „Das Statussymbol meiner Generation heißt Selbstbestimmung“<sup>137</sup>. Entgelt stellt im Sinne der Millennials eher ein Hygienefaktor für die Arbeitgeberattraktivität dar.<sup>138</sup> Dennoch belegt unter anderem, die 2012 von dem Unternehmen Accenture durchgeführte Studie unter Y-lern, dass auch das Gehalt eine Rolle spielt.<sup>139</sup> Gemäß ihrer Philosophie eines leistungsorientierten Systems fordert die Gen Y eine angemessene Vergütung.<sup>140</sup> Dem bislang gebräuchlichen *Senioritätsprinzip*, also einer Abhängigkeit zwischen Dauer der Betriebszugehörigkeit und steigendem Entgelt, steht die Kohorte kritisch gegenüber.

## 4 Theoretische Grundlage zum Employer Branding

Im folgenden Kapitel soll auf einige Grundzüge des EB eingegangen werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei, hinsichtlich des Schwerpunktes dieser Arbeit, auf der Zielgruppendefinition und den korrespondierenden Kommunikationsmöglichkeiten des EB.

Nach dem Gabler Wirtschaftslexikon wird „eine Marke [...] als die Summe aller Vorstellungen verstanden [...], die ein Markenname (Brand Name) oder ein Markenzeichen (Brand Mark) bei Kunden hervorruft [...]“.<sup>141</sup> Auf dem Verbrauchermarkt gehört die Markenbildung fest zum strategischen Vorgehen eines Unternehmens. Marken verankern Bilder und Emotionen in unserem Kopf und „geben uns in einer komplexen Welt Richtlinien und Orientierung.“<sup>142</sup> Was auf dem Verbrauchermarkt heißt, dass ein Kunde sich eher für ein emotional attraktives Produkt entscheiden wird, bedeutet

---

<sup>137</sup> Bund, Glück schlägt Geld, S. 56.

<sup>138</sup> Vgl. Rump und Eilers, Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt, S. 185.

<sup>139</sup> Vgl. Accenture, Accenture-Studie 2012, S. 1 (siehe Anlage 15).

<sup>140</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 99.

<sup>141</sup> Definition » Marke « | Gabler Wirtschaftslexikon.

<sup>142</sup> Parment, Die Generation Y, S. 147.

auf dem Arbeitsmarkt korrelierend, dass ein Arbeitnehmer sich eher bei einem emotional attraktiven Arbeitgeber bewirbt.<sup>143</sup>

Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens wird wesentlich dadurch bestimmt, ob es gelingt die *richtigen* Mitarbeiter zu gewinnen. Stand der Arbeitgeber früher ganz selbstverständlich bei der Suche nach geeigneten Menschen auf der Verkäuferseite des Arbeitsmarktes, so findet er sich nun zunehmend auf der Käuferseite wieder.<sup>144</sup> Daher muss bei einer Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt darauf geachtet werden, den Fokus nicht nur auf die Erwartungen des Arbeitgebers an den Arbeitnehmer zu legen. Stattdessen muss benannt werden, was der Arbeitnehmer von seinem Arbeitgeber erwarten kann.<sup>145</sup> In Bewerbungsgesprächen stellt sich die Gen Y nicht die Frage, ob sie den Job erhalten wird, sondern ob er zu ihren Vorstellungen passt.

Marken und emotionale Identität werden dabei immer wichtiger. Als Arbeitgeber reicht es nicht mehr aus sich nur auf Fakten zu berufen, vielmehr müssen darüber hinaus Emotionen geweckt werden.<sup>146</sup> Wer sich als Arbeitgeber lediglich auf häufig genutzte Floskeln und „unspezifischen Botschaften am Arbeitsmarkt“<sup>147</sup> beschränkt, wird nur schwerlich die Aufmerksamkeit der Zielgruppe erreichen.

In der Literatur herrscht Konsens darüber, dass ein Großteil der Arbeitgeber die veränderte Einstellungen der Gen Y zwar wahrgenommen haben, es jedoch oftmals an der aktiven Einbeziehung dieser Präferenzen in der Praxis fehle.<sup>148</sup>

#### **4.1 Einordnung und Definition des Employer Branding**

In die Literatur fand das EB Mitte der 90-er Jahre seinen Einzug.<sup>149</sup> Davor beschränkten sich „Branding-Aktivitäten [also markenbildende Aktivitäten]

---

<sup>143</sup> Vgl. Ebd., S. 48.

<sup>144</sup> Vgl. Bollwitt, Herausforderung demographischer Wandel, S. 36.

<sup>145</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 126.

<sup>146</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 124.

<sup>147</sup> Bollwitt, Herausforderung demographischer Wandel, S. 36.

<sup>148</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 78f; Buckesfeld, Employer Branding Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU, S. 67.

<sup>149</sup> Definition » Employer Branding « | Gabler Wirtschaftslexikon.

[...] vornehmlich auf die Entwicklung von Produkt- und Unternehmensmarken“.<sup>150</sup> Nach und nach wurde das Konzept der Markenbildung auch auf den „Kontext des Personalmanagements“<sup>151</sup> übertragen. EB setzt sich aus den beiden Worten *Employer* (Arbeitgeber) und *Branding* (Markenbildung) zusammen und stellt den Aufbau einer eigenständigen Arbeitgebermarke (Employer Brand) dar. Vielfach wird der Begriff falsch verstanden und schlichtweg mit Personalmarketing oder der Personalrekrutierung gleichgesetzt.<sup>152</sup> EB meint aber weitaus mehr als das: Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) definiert EB als „[...] die markenstrategisch fundierte interne Entwicklung und externe Positionierung eines Unternehmens als attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber“.<sup>153</sup> Mit anderen Worten gesagt ist das Ziel „ein unverwechselbares, authentisches und glaubwürdiges Vorstellungsbild als attraktiver Arbeitgeber in der Wahrnehmung der internen und externen Zielgruppen zu realisieren.“<sup>154</sup>

Während Rekrutierungsmaßnahmen in einer zeitlich begrenzten Periode auf die Besetzung offener Arbeitsstellen ausgerichtet sind, stellt das EB eine langfristige und strategische Personalmarketing-Strategie zur Manifestierung von Alleinstellungsmerkmalen dar.<sup>155</sup>

Die Corporate Identity, also die „Persönlichkeit des Unternehmens“<sup>156</sup> wird häufig als Fundament für das EB genannt. Sie beschreibt die Umstände und Merkmale des Unternehmens. Wird das EB auf dieser Basis gebildet, so ist ein einheitlicher Marktauftritt gewährleistet.<sup>157</sup>

Wenn die Arbeitgebermarke das Ziel des EB ist, so ist die Arbeitgeberpositionierung sein Startpunkt. Die sogenannte Employer Value Proposition (EVP) dient zur strategischen Ausrichtung und zeichnet

---

<sup>150</sup> Bollwitt, Herausforderung demographischer Wandel, S. 36.

<sup>151</sup> Ebd.

<sup>152</sup> Vgl. ebd.

<sup>153</sup> Definition EB - DEBA Deutsche Employer Branding Akademie.

<sup>154</sup> Tomczak, Behavioral Branding, S. 279.

<sup>155</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 139.

<sup>156</sup> Bollwitt, Herausforderung demographischer Wandel, S. 39.

<sup>157</sup> Vgl. ebd., S. 39f.



sich nach Kriegler durch drei Faktoren aus: Eine gelungene EVP ist stets glaubwürdig, differenzierend und zukunftsweisend.<sup>158</sup>

Um erfolgreich eine Arbeitgebermarke zu errichten muss also zuerst Identitätsarbeit geleistet werden, man muss wissen wer man ist, was einen ausmacht, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen.<sup>159</sup> Dabei sind nicht nur die harten Faktoren, wie attraktives Gehalt und Karrierechancen zu berücksichtigen, sondern genauso weiche Faktoren, wie eine Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeitmodelle und gutes Betriebsklima.

Nur so kann ein Arbeitgeber die Frage beantworten, warum es sich lohnt gerade bei ihm zu arbeiten.

In diesem Zusammenhang kann festgehalten werden, dass der Employer Brand unter der Dachmarke der Corporate Brand (Unternehmensmarke) eingebettet ist. Er ist derjenige Teil, der gezielt gegenwärtige und potentielle Mitarbeiter ansprechen soll.<sup>160</sup>



Abbildung 3: Einordnung der Employer Brand<sup>161</sup>

<sup>158</sup> Vgl. Kriegler, Praxishandbuch Employer Branding, S. 27; Buckesfeld, Employer Branding Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU, S. 80.

<sup>159</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 124.

<sup>160</sup> Vgl. Buckesfeld, Employer Branding Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU, S. 25.

<sup>161</sup> Quelle: ebd., S. 24.

## 4.2 Zielgruppendefinition

„Der Wurm muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken!“<sup>162</sup> Was auf den ersten Blick wie eine alte Binsenweisheit klingt, beschreibt ein wesentliches Element des EB: die Zielgruppenfokussierung. Sind Werte und Kerninhalte der Arbeitgebermarke gefasst, so ist die Basis gelegt und es kann die Definition der Zielgruppe folgen.<sup>163</sup>

Jede Anspruchsgruppe nimmt die Unternehmensmarke unterschiedlich wahr und setzt andere Kriterien an. Das Ziel des EB ist niemals, die breite Masse anzusprechen, sondern die qualitativ und persönlich bestgeeigneten Bewerber.<sup>164</sup> Um der Zielgruppe als „authentisch, attraktiv und differenzierend“<sup>165</sup> gegenüberzutreten, müssen ihre Erwartungen, Vorlieben und Bedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt werden. Schließlich geht es beim EB nicht darum, wie sich das Unternehmen selbst wahrnimmt, sondern wie es die Zielgruppe tut.<sup>166</sup>

Folglich muss ein Arbeitgeber seine Zielgruppe nicht nur genau definieren, sondern zudem ein profundes Bewusstsein für ihre Werteorientierung entwickeln.<sup>167</sup> Mit diesem Wissen kann er aus der Themenfülle seines Arbeitgeberprofils, durch „kluge Ausdifferenzierung“<sup>168</sup>, Schwerpunkte legen und zielgruppenspezifisch kommunizieren.<sup>169</sup>

## 4.3 Kommunikationsmaßnahmen

Da die Zielgruppenfokussierung zugleich den Grundstein für die Wahl der Kommunikationswege legt, werden im Folgenden vor allem die Kommunikationskanäle der Zielgruppe Gen Y angesprochen.<sup>170</sup>

Nach der Marketinglehre muss zur Erstellung einer Marke, Attraktivität nicht nur vorliegen, sondern überdies auch publik gemacht werden.<sup>171</sup>

---

<sup>162</sup> Fesefeldt, Personalmarketing in schwierigen Zeiten, S. 11.

<sup>163</sup> Vgl. Kriegler, Praxishandbuch Employer Branding, S. 32f.

<sup>164</sup> Vgl. Buckesfeld, Employer Branding Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU, S. 62.

<sup>165</sup> Parment, Die Generation Y, S. 125.

<sup>166</sup> Vgl. Bollwitt, Herausforderung demographischer Wandel, S. 47.

<sup>167</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 125.

<sup>168</sup> Kriegler, Praxishandbuch Employer Branding, S. 33.

<sup>169</sup> Vgl. ebd., S. 32f.

<sup>170</sup> Vgl. Buckesfeld, Employer Branding Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU, S. 62.

Gleiches gilt für das EB: es muss kommuniziert werden und sich dabei von „der allgemeinen Informationsschwemme abheben“. <sup>172</sup>

Auf dem Verbrauchermarkt zeigt es sich deutlich: Die junge Generation ist bei ihren Käufen stark emotional orientiert. Gleiches gilt für die Arbeitgeberwahl. <sup>173</sup> Wo sich die Informationsbeschaffung potentieller Arbeitnehmer bisher auf Broschüren, Anzeigen und Unternehmenswebsites beschränkt hat, ermöglicht die moderne Internetnutzung eine dialogorientierte Arbeitgeberwerbung. <sup>174</sup>

In diesem Zusammenhang wird häufig das Stichwort *Web 2.0* genannt. Es meint die nächste Entwicklungsstufe des Internets und wird auch als *Mitmach-Web* bezeichnet. Der Nutzer kann vom passiven Konsumenten partiell zum aktiven Produzenten werden und mitgestalten. Web 2.0 ist innovativ, vertrauenswürdig und lässt Vielfältigkeit und Kreativität in hohem Maße zu. Durch Kommunikation und Reaktionen in Echtzeit erfüllt es außerdem den Wunsch der Gen Y nach kontinuierlichem Feedback. Zum Web 2.0 zählen beispielsweise Blogs, Podcasts und Social Softwares. <sup>175</sup>

Vorrangig sind die Kommunikationskanäle der Gen Y also im Internet angesiedelt.

In eine ansprechend gestaltete Unternehmens-/Karrierewebsite und intelligente Online-Bewerbungssysteme zu investieren ist lohnenswert. Der EY Studentenstudie 2013 zufolge informieren sich 93% der Studenten auf der Website des Unternehmens über einen potentiellen Arbeitgeber. <sup>176</sup> Integrierte Audio- oder Videopodcasts eignen sich dabei ausgezeichnet, um auf emotionaler Ebene zu kommunizieren.

Von Bedeutung sind darüber hinaus soziale Netzwerke, wie Facebook, XING oder Twitter. Nach der BITKOM Studie 2013 <sup>177</sup> sind 91% der unter

---

<sup>171</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 147.

<sup>172</sup> Ebd., S. 141.

<sup>173</sup> Vgl. ebd., S. 136.

<sup>174</sup> Vgl. Bollwitt, Herausforderung demographischer Wandel, S. 71ff.

<sup>175</sup> Vgl. Appel, Digital Natives, S. 187f; Dahlmanns, Generation Y und Personalmanagement, S. 29, 66.

<sup>176</sup> Vgl. Ernst & Young GmbH, EY Absolventenstudie 2012/2013, S.24 (siehe Anlage 16).

<sup>177</sup> Die Studie wurde von BITKOM - Bundesverband Informationswirtschaft,

30-jährigen in sozialen Netzwerken angemeldet, davon geben 87% eine aktive Nutzung an.<sup>178</sup> Soziale Netzwerke eignen sich in erster Linie dazu einen direkten Online-Kontakt zu Mitarbeitern und eventuell Führungskräften herzustellen.<sup>179</sup>

Diese Art von Kommunikationskanal sei nicht zu unterschätzen: Aktuelle und ehemalige Mitarbeiter zählen für die Gen Y zu den glaubwürdigsten und wirkungsvollsten Mitteln der Unternehmenskommunikation. Sie verbreiten in ihrem direkten Umfeld und in den sozialen Medien ihre Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber.<sup>180</sup>

Jedoch liegen Fluch und Segen eng beieinander: Unternehmen sind genauso unerwünschten Multiplikationseffekten ausgesetzt.<sup>181</sup> Eine Kontrolle der unzähligen kundengegebenen Meinungen und Erlebnissen in den sozialen Medien ist unmöglich.

Zudem sind Arbeitgeber durch Bewertungs- und Vergleichsportale (z.B. kununu.de, jobvoting.de, meinchef.de, glasdoor.com) einer ständigen Beobachtung und Beurteilung ausgesetzt. Zwar wird an Bewertungsportalen kritisiert, dass eher die Extremen, also sehr positive oder negative Erfahrungsberichte, vertreten sind – ihr Einfluss bleibt jedoch unstrittig.<sup>182</sup> Treffend bringt es dabei folgendes Zitat einer jungen Frau auf den Punkt „[Früher hat] der Arbeitgeber [...] nach Referenzen gefragt – jetzt frage ich beim Arbeitgeber nach.“<sup>183</sup> Als Folge der zahlreichen Vergleichsmöglichkeiten im Internet werden junge Arbeitnehmer, auf der Suche nach dem passenden Arbeitgeber, immer kritischer.<sup>184</sup>

Im Hinblick auf die hohe Transparenz auf dem Arbeitsmarkt wird deutlich, dass Authentizität zwingend erforderlich ist. Eine Diskrepanz zwischen

---

Telekommunikation und neue Medien e.V. – 2013 in einer repräsentative Online-Umfrage unter 1016 Befragten unterschiedlichen Alters durchgeführt.

<sup>178</sup> Vgl. BITKOM e.V., BITKOM Studie 2013, S. 8 (siehe Anlage 17).

<sup>179</sup> Vgl. Klaffke, Personalmanagement von Millennials, S. 16; Vgl. Bollwitt, Herausforderung demographischer Wandel, S. 71ff.

<sup>180</sup> Vgl. Parment, Die Generation Y, S. 80.

<sup>181</sup> Vgl. Nagel, Employer Branding, S. 13.

<sup>182</sup> Vgl. Ruthus, Employer of Choice der Generation Y, S. 32.

<sup>183</sup> Parment, Die Generation Y, S. 134.

<sup>184</sup> Vgl. ebd., S. 137.

dem vermittelten Arbeitgeberbild und der tatsächlichen Wahrnehmung wirkt sich negativ auf die Arbeitgeberattraktivität aus. Leere Versprechungen können zum verhängnisvollen Fehler werden und Unzufriedenheit schüren. Angesichts der hohen Wechselbereitschaft der Gen Y kann eine solche Ernüchterung als Grund ausreichen den Arbeitgeber zu wechseln.<sup>185</sup>

Kurzum gilt: Die äußere und innere Kommunikation müssen übereinstimmen, denn die Glaubwürdigkeit ist ein wichtiges Attribut einer gelungenen Arbeitgebermarke.

## 5 Der Öffentliche Dienst als Arbeitgeber

Der ÖD ist mit ca. 4,5 Mio. Beschäftigten der größte Arbeitgeber Deutschlands. Unzählige Aufgaben werden durch die Gebietskörperschaften (Bund, Länder, Gemeinden und Gemeindeverbände) sowie öffentlich-rechtliche Anstalten, Körperschaften und Stiftungen bewältigt.<sup>186</sup>

Da der ÖD über einige durchgängige Wesensmerkmale verfügt werden diese den genaueren Untersuchungen vorangestellt und in wenigen Worten erläutert:

### Altersstruktur

Der demographische Wandel verschiebt die Altersstruktur auf dem Arbeitsmarkt. Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter wird dabei immer geringer.

Auch der ÖD ist von diesem demographischen Effekt betroffen. Lag der Altersdurchschnitt des Personals im ÖD<sup>187</sup> im Jahr 2000 noch bei 42,3 Jahren, so stieg er bis 2010 auf 44,6 Jahre an.<sup>188</sup>

Die Gewinnung jungen Fachkräften ist für den ÖD wichtiger denn je.

---

<sup>185</sup> Vgl. ebd., S. 80.

<sup>186</sup> Vgl. Altis und Koufen, Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst, S. 1111 (siehe Anlage 28).

<sup>187</sup> Soldaten und die Beschäftigten des Bundeseisenbahnvermögens ausgenommen.

<sup>188</sup> Vgl. Altis und Koufen, Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst, S. 1114 (siehe Anlage 28).

Aufgrund ihrer Konsolidierungsnotwendigkeiten haben die öffentlichen Haushalte zwar eingeschränkte Handlungsspielräume, jedoch sind umfangreiche Einsparungen im Personalbereich nicht zweckmäßig.<sup>189</sup>

### Imageproblem

Das verbreitete Bild vom ÖD ist angestaubt. „Gerade beim Stichwort Verwaltung taucht vor dem geistigen Auge oft die graue und hässliche Behörde auf, in der Männer mit Ärmelschonern ihre Zeit totschiessen und erfolgreich der Arbeit aus dem Weg gehen oder Aktenvermerke auflisten.“<sup>190</sup> Zudem wird *Öffentlicher Dienst* oftmals direkt mit Verwaltungsaufgaben gleichgesetzt und die beachtliche Vielfalt des ÖD somit unterschlagen. In Wirklichkeit sind nur ca. 10,4% der ausgeschriebenen Stellen tatsächlich Verwaltungsstellen. Durch die Vorstellung seiner Tätigkeitsfelder kann der ÖD die Diskrepanz zwischen Klischeevorstellung und Wirklichkeit aufklären und sein Image wandeln.

Eine klar geführte Arbeitgebermarke ist dazu unbedingt notwendig, sagt Frank Hensgens, Vorstand der StepStone Deutschland AG.<sup>191</sup>

### Sicher und Sozial

Einige traditionellen Werte sind im ÖD stark ausgeprägt. Eine Studie der StepStone Deutschland AG ließ nach der Befragung von insgesamt 4.403 Fach- und Führungskräften<sup>192</sup> folgendes Resultat zu: 62,3% schätzen den ÖD als sicheren Arbeitgeber, 43,5% als zuverlässig, 41,2% als sozial und 39,2% als familienfreundlich ein. Imagewerte wie „dynamisch“ (3,4%), „spannend“ (2,9%) und „ambitioniert“ (1,6%) sind desolat gering bewertet.<sup>193</sup> Umfrageergebnisse wie diese verdeutlichen in hohem Maße, an welchem Punkt eine Arbeitgebermarke ansetzen muss, aber auch in welchen Bereichen Stärken und Schwächen liegen.

---

<sup>189</sup> Vgl. Widuckel u.a., Arbeitskultur 2020, S. 412.

<sup>190</sup> Öffentlicher Dienst: Der Staat will Sie!

<sup>191</sup> Vgl. StepStone Deutschland AG, StepStone-Studie, S. 6ff (siehe Anlage 18).

<sup>192</sup> Untersuchungszeitraum war der Mai 2009.

<sup>193</sup> Vgl. StepStone Deutschland AG, StepStone-Studie, S. 4 (siehe Anlage 18).

Die *Trümpfe des ÖD* lauten: „Familienfreundlich, verlässlich und kalkulierbar“<sup>194</sup> – Eine auf die Zielgruppe abgestimmte Kommunikation dieser Werte ist unerlässlich.

### Gehälter

Die Gehälter im ÖD orientieren sich an festen Tarifen und folgen zumeist strikten Laufbahnen. Dies schließt auf der einen Seite leistungsorientierte Beförderungen aus, bietet aber auf der anderen Seite eine hohe Berechenbarkeit.<sup>195</sup> Das Laufbahnprinzip impliziert ein ausgeprägtes Hierarchiedenken.<sup>196</sup>

## **5.1 Der Öffentliche Dienst – ein attraktiver Arbeitgeber für die Generation Y?**

### **5.1.1 Untersuchungsschwerpunkte**

Da der ÖD, als solch ein großer und facettenreicher Apparat, nur schwer im Gesamten unter der aufgezeigten Fragestellung untersucht werden kann, werden in dieser Arbeit drei Institutionen des ÖD näher betrachtet. Diese sollen exemplarisch auf ihre Arbeitgeberattraktivität hin analysiert werden.

Herangezogen werden die Bundeswehr, die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg und die Landeshauptstadt München.

Auf eine nähere Beschreibung der Einrichtungen wird an dieser Stelle verzichtet, da dieses Wissen als allgemein bekannt vorausgesetzt werden kann.

Die Untersuchung der Attraktivität der gewählten öffentlichen Arbeitgeber für die Gen Y stützt sich auf die Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel: Zum einen wird das Wissen über die Gen Y samt ihrer Erwartungen an die Arbeit herangezogen; zum anderen die Kenntnis über die dringliche

---

<sup>194</sup> Ebd., S. 8.

<sup>195</sup> Vgl. ebd., S. 6.

<sup>196</sup> Vgl. Widuckel u.a., Arbeitskultur 2020, S. 411.

Notwendigkeit einer zielgruppenspezifisch kommunizierten Arbeitgebermarke.

Da eine Vielzahl an Ansatzpunkten zur Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität existiert, werden hier prägnante Untersuchungsschwerpunkte fokussiert: Aufgrund der ausgesprochenen Medienaffinität der Gen Y und den dazu adäquaten Kommunikationsmaßnahmen des EB wird der jeweilige **Internetauftritt** der Einrichtungen untersucht.

Außerdem werden **präsentierte Arbeitgeberwerte** analysiert.

Explizit sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass sich folgende Erkenntnisse lediglich auf die äußere Darstellung der Institutionen beziehen. Das tatsächliche gelebte, interne Arbeitgeberverhalten kann bei den Untersuchungen nicht mit einbezogen werden.

### Internetauftritt

Wie bereits erwähnt siedeln sich die wesentlichen Kommunikationskanäle der Digital Natives überwiegend im Internet an. Dabei lassen sich zwei wichtige Bereiche unterscheiden: die **Unternehmens-/ Karrierewebsite** und die **sozialen Medien**.

Eine Website muss ansprechend gestaltet sein, schließlich gleicht sie einem digitalen Aushängeschild. Mithilfe der sogenannten *CUBE-Formel* lassen sich Websites anhand vier bedeutsamer Kriterien untersuchen:

**C**ontent (alle notwendigen Informationen über die Institution, die ausgeschriebenen Stellen, Kontaktdaten usw.),

**U**sability (einfache Handhabung und sinniger, selbsterklärender Aufbau der Seite),

**B**randing (einheitliches und attraktives Design) und

**E**motion (emotionales Interesse wecken, z.B. durch Sprachstil oder multimediales Angebot).<sup>197</sup>

Als soziale Medien werden allgemein alle sozialen Technologien, inklusive der sozialen Netzwerke bezeichnet.<sup>198</sup> Typische Vertreter der sozialen

---

<sup>197</sup> Vgl. Scholz, Grundzüge des Personalmanagements, S. 186.



Medien sind soziale Netzwerke (Facebook, XING), Blogs (Twitter), Wikis (Wikipedia) und Foto- und Videoplattformen (Instagram und YouTube).<sup>199</sup>

Hinsichtlich des breiten Spektrums der sozialen Medien ist die sogenannte *Spinnennetz-Strategie* zur Vernetzung der einzelnen Kanäle interessant. Die Karrierewebsite bildet dabei den Mittelpunkt. Dort direkt eingebunden sollten Verlinkungen in andere Kanäle stehen, diese Kanäle wiederum sollten eine Verlinkung zur Karrierewebsite der Institution beinhalten. Die Qualität der Karriereseite wird durch diese Strategie verbessert, ein einheitliches Bild entsteht. Zudem können andere Kanäle der sozialen Medien als Art Lockmittel für die Gen Y dienen, um auf die Karrierewebsite zuzugreifen.<sup>200</sup>

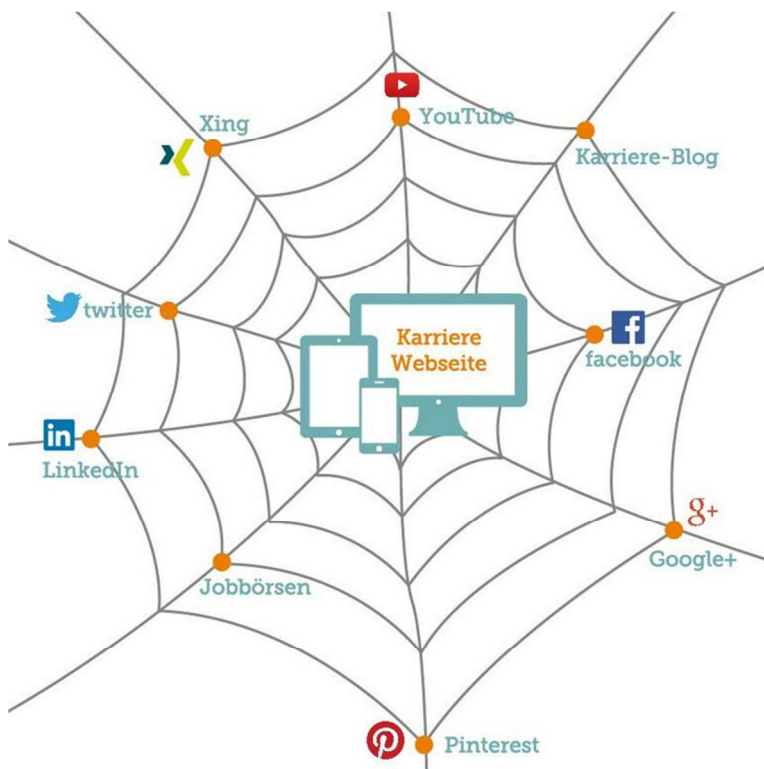


Abbildung 4: Spinnennetz-Strategie<sup>201</sup>

---

<sup>198</sup> Purgal, Wertewandel der Y-Generation Konsequenzen für die Mitarbeiterführung, S. 41.

<sup>199</sup> Definition » Soziale Medien « | Gabler Wirtschaftslexikon.

<sup>200</sup> Vgl. Dahlmanns, Generation Y und Personalmanagement, S. 76ff.

<sup>201</sup> <http://www.treycon.de/sites/default/files/blog-artikel/spinnennetz.jpg> [11.03.2016].

### Vermittelte Arbeitgeberwerte

In Kapitel 3 wurde auf die Erwartungen der Gen Y an den Arbeitgeber eingegangen. Die Sinnmaximierung und Individualisierung, Work-Life-Balance und Flexibilität, Selbstbestimmtheit bei der Arbeit und Jobsicherheit sind einige der Schlagwörter. Darauf Bezug nehmend soll nun analysiert werden, ob der ÖD die Präferenzen der Kohorte berücksichtigt und einen entsprechenden Fokus in seiner Präsentation legt.

#### **5.1.2 Bundeswehr**

Mit entschlossener Stimme verkündigt Verteidigungsministerin Von der Leyen 2014 vor dem deutschen Bundestag „Mein Ziel ist es, dass die Bundeswehr zu einem der attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland wird. Wir müssen besser werden!“<sup>202</sup> In wie weit dieses Vorhaben bereits geglückt ist, soll in folgendem Abschnitt untersucht werden.

#### Internetauftritt

„Webseiten und damit letztlich [...] Unternehmen, die in Suchmaschinen nicht gefunden werden oder schlecht gelistet sind, existieren für den Sucher praktisch nicht.“<sup>203</sup> Dieser Anforderung genügt die BW in vollem Umfang. Innerhalb von 0,54 Sekunden findet die Suchmaschine Google beim Begriff *Bundeswehr* 13.600.000 Ergebnisse.

Zudem bedient sie sich des Mittels der Suchmaschinenwerbung: Eine Anzeige, die auf die eigene Karriereseite der BW (*bundeswehrkarriere.de*) verweist steht an oberster Stelle.

Das erste Suchergebnis ist die allgemeine BW-Website, *bundeswehr.de*. Zwar verfügt auch die Unternehmenswebsite über einen Karrierebereich mit mannigfaltig multimedial unterstützter Information, die Untersuchungen werden jedoch im Folgenden auf die gesonderte Karriereseite beschränkt.

---

<sup>202</sup> YouTube: Familienfreundliche Bundeswehr.

<sup>203</sup> Hettler, Social Media Marketing, S. 68.

Die **Karrierewebsite** ist das Produkt einer deutschlandweiten Arbeitgeberkampagne der BW. Dirk Feldhaus, Beauftragter für die Kommunikation der Arbeitgebermarke BW, scheint sich der Herausforderung bewusst zu sein: „Junge Menschen fragen heute immer mehr nach dem Sinn ihrer Arbeit und was ihnen diese neben einem Einkommen eigentlich bringt. Darauf haben wir in der Bundeswehr starke Antworten“<sup>204</sup> Auf die selbstbewussten Worte folgten im November 2015 mehrere Kampagnenvideos, 30.000 Plakate, fünf Millionen Postkarten sowie Riesenposter.

Geleitet von der CUBE-Formel soll die Karriereseite auf Inhalt (C), Struktur (U), Wiedererkennungswert (B) und Emotionen (E) hin analysiert werden.

Beim Öffnen der Website sticht zunächst das stimmige Design ins Auge: Einheitliche Schriftart, viele Bilder und ein Hintergrund, der an das grüne Flecktarn-Muster der Uniformen erinnert. Ein Wiedererkennungseffekt ist bei der markant definierten Gestaltung fraglos gegeben.

Eine klare Struktur dient der schnellen Orientierung. Die intuitive Bedienung der Website und gezieltes Navigieren sind hervorragend möglich. Weiter bedient sich die Website vieler Filter. Diese sorgen dafür, dass Informationen möglichst interessensgenau ausgegeben werden.

Durch eine Übersetzungsoption verschiedener Seiteninhalte in Gebärdensprache zeigt sich die BW aufgeschlossen gegenüber *Randgruppen* und manifestiert einen gewissen Weitblick.

In bündigen Textpassagen informiert die BW über Grundsätze, Aufgaben, Karrieremöglichkeiten und ihre Arbeitgeberversprechen.

Die Formulierungen sind auf die Gen Y abgestimmt. Mit Überschriften wie „Warum wir?“ und „Was wir bieten“<sup>205</sup>, lässt sich die BW auf die Tatsache ein, als Arbeitgeber um Arbeitnehmer werben zu müssen. Die dargestellten Karrieremöglichkeiten bieten für jede Art von Bildungsabschluss einen passenden Einstieg bei der BW. Zu jeder Berufslaufbahn stehen ausgiebige Informationen zur Verfügung, die sich

---

<sup>204</sup> bundeswehr.de: ‚Mach, was wirklich zählt‘.

<sup>205</sup> bundeswehrkarriere.de - Warum Wir?.

auch als Broschüre herunterladen lassen.<sup>206</sup> Bewerbungs- und Auswahlverfahren werden geschildert und Beratung angeboten. In ihrem eigenen Bewerbungsportal sind alle aktuellen Stellenausschreibungen zu finden. Die Website enthält zusätzlich einen integrierten *Beratungsstellenfinder*, der anhand der Postleitzahl die nächstgelegene Beratungsstelle nennt.

Desweiteren schafft ein *Karrierechat* die Möglichkeit einer digitalen Face-to-face Kommunikation mit Fachleuten. In einer eigenen Erprobung des Chats kam innerhalb weniger Sekunden ein Gespräch zustande und die gestellten Fragen wurden gezielt und zügig beantwortet.<sup>207</sup> Maßnahmen, wie dieser Karrierechat erfüllen die Wünsche der jungen Generation: internetbasierte unkomplizierte Kommunikation, schnelle Antworten (Feedback) und Unverbindlichkeit.

Auch auf emotionaler Ebene ist die Website ansprechend gestaltet. Meist kurze und bündige Textpassagen, ein direkter Sprachstil und das große multimediale Angebot entsprechen der Mentalität der Digital Natives. Ein häufig verwendeter Imperativ in der Sprache vermittelt eine gewisse Dynamik und soll den Leser mit einbeziehen.

Ferner signalisieren gebrauchte Possessivpronomen (IHRE Karriere, IHR Arbeitgeber, IHR Weg zu uns) einem potentiellen Bewerber „*Es geht um DICH!*“.

Aus der Arbeitgeberkampagne der BW entstanden mehrere Karrierefilm. Die professionell produzierten Filme zeigen authentische Fallbeispiele junger Menschen, die bei der BW arbeiten und dort zufrieden sind. Ein optimaler EB-Ansatz findet sich darin wieder: Emotionen werden angesprochen und durch den *Blick über die Schulter* wirkt Dargestelltes und Gesprochenes persönlich und real.

---

<sup>206</sup> BW Arbeitgeberbroschüre (siehe Anlage 19).

<sup>207</sup> Ausschnitte des Chatverlaufs finden sich in Anlage 27.

Aufgrund der bereits zum Ausdruck gebrachten Vielfältigkeit beschränkt sich die Analyse der **sozialen Medien** auf einige wenige der wichtigsten Vertreter.

*Facebook* ist zurzeit das populärste soziale Netzwerk im privaten Umfeld.<sup>208</sup> Unternehmen haben hier die Möglichkeit Fanseiten zu betreiben und den Bekanntheitsgrad dadurch zu steigern.

Die karrierespezifische BW-Fanseite ist unter dem Stichwort *Bundeswehr Karriere* zu finden. Sie ist im gleichen Design wie die Karrierewebsite gehalten und vermittelt dadurch ein einheitliches Bild. 265.804 Personen<sup>209</sup> gaben bisher mit dem *Gefällt mir* –Button ein positives Feedback.<sup>210</sup> Auf der Seite sind regelmäßige Posts<sup>211</sup> zu finden, die meist Bilder oder Video der Ausbildungserlebnisse zeigen. Auf Kommentare reagiert die BW umgehend, antwortet gezielt und verweist gegebenenfalls auf passende Quellen. Integriert ist ebenfalls ein eigener Blog der BW. Auch dieser hat das Ziel beim Leser ein konkretes Bild von der Arbeit der BW zu schaffen.

Nach der Spinnennetz-Strategie finden sich auf Facebook Verlinkungen auf die Karrierewebsite und zu YouTube.

Insgesamt macht die Facebookseite einen gepflegten Eindruck. Die BW präsentiert sich dadurch als ein moderner Arbeitgeber am Puls der Zeit.

Das soziale Netzwerk *XING* kann als berufliches Pendant zu Facebook gesehen werden. Als Kommunikationskanal wird XING von der BW jedoch eher vernachlässigt. Es findet sich lediglich eine Verlinkung zur Unternehmenswebsite auf der Seite wieder. 8.077 Mitarbeiter sind angemeldet<sup>212</sup>, jedoch keine Ansprechpartner ausgewiesen.

---

<sup>208</sup> Vgl. Dahlmanns, Generation Y und Personalmanagement, S. 29.

<sup>209</sup> Stand 16.03.2016.

<sup>210</sup> Facebook: Bundeswehr Karriere.

<sup>211</sup> Als Posts werden in Internetforen publizierte Fragen, Antworten, Kommentare oder Berichte bezeichnet.

<sup>212</sup> Stand 14.03.2016.

Eine der bekanntesten Bewertungsportale in Deutschland ist *kununu.de*.<sup>213</sup> Die BW ist darin unter dem Namen *Bundeswehr – Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr* zu finden. Insgesamt wurde die BW 509 Mal bewertet. Jede abgegebene Bewertung spiegelt persönliche Erfahrungswerte wieder. Abweichungen und Widersprüche sind damit ein vorprogrammiertes Phänomen. Jedoch lässt die große Anzahl der Bewertungen Rückschlüsse auf einen hohen Wahrheitsgehalt des Bewertungsdurchschnitts zu. Dieser liegt bei 3,36 von 5 Punkten und verdient damit das Arbeitgebergütesiegel *Top Company*.<sup>214</sup>

Das Bewertungsportal misst die Aufrufe der Seite und stellt diese zeitlich differenziert dar. Das integrierte *Employer Branding Profil* veranschaulicht in einer Zugriffsstatistik das Interesse potentieller Arbeitnehmer am Unternehmen.<sup>215</sup> Der Statistikverlauf bei der BW zeigt Ende 2013 ein extremes Hoch, seither eher absinkende Werte. Im Hinblick auf die große Arbeitgeberkampagne Ende 2015 bleibt ein - wohl erhoffter - weiterer Ausschlag nach oben aus. Insgesamt sind 142.942 Aufrufe gemessen.<sup>216</sup>

#### DAS EMPLOYER-BRANDING PROFIL

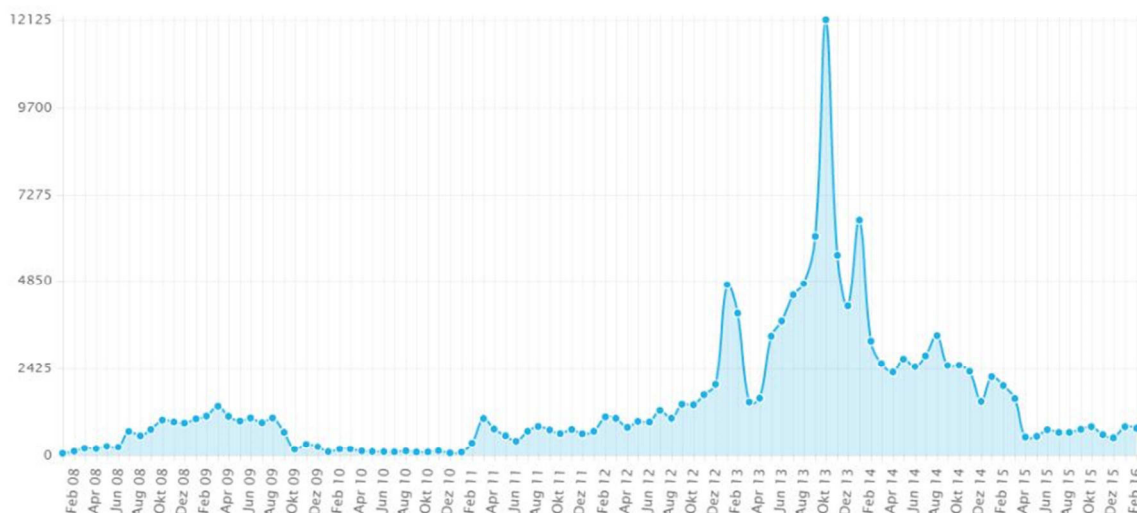


Abbildung 5: Employer-Branding Profil Bundeswehr<sup>217</sup>

<sup>213</sup> Vgl. Ruthus, Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y, S. 18.

<sup>214</sup> Das Arbeitgebergütesiegel Top Company wird von kununu.de für gut bewertete Arbeitgeber vergeben.

<sup>215</sup> Arbeitgeber Popularität messen - die kununu Zugriffsstatistik der BW.

<sup>216</sup> Stand 15.03.2016.

<sup>217</sup> Quelle: Arbeitgeber Popularität messen - die kununu Zugriffsstatistik der BW.

### Arbeitgeberwerte

Unter dem ehrgeizigen Ziel der Verteidigungsministerin wurde, vor der bereits erwähnten Arbeitgeberkampagne 2015, eine Attraktivitätsoffensive auf den Weg gebracht. *Aktiv. Attraktiv. Anders.* lautet das Motto des Unterfangens.<sup>218</sup>

Neben 29 untergesetzlich festgelegten Maßnahmen, trat zum 22. Mai 2015 ergänzend das „Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr“ in Kraft. Inhalte der Agenda sind vor allem Änderungen der Arbeitsbedingungen (z.B. eine moderne Ausstattung), eine flexiblere Arbeitszeit (mehr Teilzeitarbeit und Langzeitarbeitskonten), eine bessere Planbarkeit des Karrierewegs, attraktivere Vergütung sowie eine bessere Absicherung der BW-Angehörigen.<sup>219</sup>

Die BW ist sich der Notwendigkeit einer Umorientierung bei der Personalgewinnung bewusst. Sie „[...] hat die Zeichen der Zeit erkannt und versucht, mit entsprechenden Maßnahmen, die Bewerberlage für die kommenden Jahre zu sichern.“<sup>220</sup>

Im November 2015 folgte, die speziell auf die junge Generation fokussierte, Arbeitgeberkampagne *Mach was wirklich zählt*. Ihr Ziel ist es die BW als Arbeitgeber renommiert zu machen.

Mit provokanten Statements und Humor scheut sich die Kampagne nicht, sich Vorurteilen der Gesellschaft zu stellen. Selbstbewusstsein lautet die Devise. „Bei uns geht es ums Weiterkommen. Nicht nur ums Stillstehen“ und „Grünzeug ist auch gesund für deine Karriere“ prangt auf großen Werbeplakaten der BW. Sie will Denkanstöße geben und den Blick auf die Vielfältigkeit der Aufgaben und Berufszweige lenken.<sup>221</sup>

Nach eigenen Angaben hat die Arbeitgeberkampagne der BW zwei Arbeitgeberwerte besonders im Blick, die vermittelt werden sollen: Erstens die **Sinnstiftung** der Arbeit, zweitens die gute Möglichkeit der

---

<sup>218</sup> Vgl. Bundesministerium der Verteidigung, Pressemitteilung: Ursula von der Leyen, S. 1 (siehe Anlage 20).

<sup>219</sup> Vgl. bundeswehr.de: Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr.

<sup>220</sup> Bewerberzahlen auf hohem Niveau.

<sup>221</sup> Vgl. bundeswehr.de: ‚Mach, was wirklich zählt‘.

**Weiterbildung und Entwicklung** in beruflicher und persönlicher Hinsicht.<sup>222</sup> Beide Säulen bilden angestrebte Werte der Gen Y ab und sind damit ein sinnvoller Ansatz.

Die BW hebt ihre unverzichtbare Position in der deutschen Sicherheits- und Verteidigungspolitik hervor. Potentielle Bewerber werden aufgefordert diese wichtige Aufgabe mit ihrem „wertvollen Dienst an der Gesellschaft“<sup>223</sup> zu unterstützen, ganz nach dem Motto der Kampagne *Mach was wirklich zählt*. Mit diesem bedeutenden Auftrag im Fokus resultiert eines aus der Arbeit bei der staatlichen Einrichtung: Sinnhaftigkeit. „Dieser Dienst stiftet einen Sinn, auf den wir alle stolz sind.“<sup>224</sup> heißt es auf ihrer Karriereseite. Einige Zitate aus den Karrierevideos unterstreichen diesen transportierten Arbeitgeberwert: „...dann fühle ich mich selber auch besser, weil dann habe ich etwas erreicht.“ sagt eine junge Frau im Sanitätsdienst. Nach einem Bericht über seine Aufgaben in der Verwaltung schließt ein Mann mit den Worten: „[das] macht mich schon sehr, sehr stolz.“<sup>225</sup>

„Wer über eine gute Bildung verfügt, hat bessere Chancen im Leben; davon ist die Bundeswehr überzeugt.“<sup>226</sup> beteuert die Institution. Sie informiert über Möglichkeit während der Dienstzeit einen Berufs- oder Hochschulabschluss zu erzielen und an zahlreichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Dem Beschäftigten soll so, nach seiner Dienstzeit bei der BW, der Übergang in eine zivile Karriere ermöglicht werden. Mit diesem Weitblick versucht die BW der Gen Y die Angst vor einer beruflichen Einbahnstraße zu nehmen. Da Weiterentwicklung bei der jungen Generation großgeschrieben wird, ist diese Strategie sinnvoll.

**Work-Life-Balance** ist ein wichtiger Faktor bei der Arbeitgeberwahl der Gen Y. Gleichzeitig ist die BW, besonders im Soldatenberuf, nicht für ihre

---

<sup>222</sup> Ebd.

<sup>223</sup> bundeswehrkarriere.de - Warum Wir?.

<sup>224</sup> Ebd.

<sup>225</sup> bundeswehr.de: Videos.

<sup>226</sup> bundeswehrkarriere.de - Warum Wir?.



ausgeprägte Familienfreundlichkeit bekannt. Gegen dieses Image versucht die BW vorzugehen und erklärt „Familie und Dienst sind keine Gegensätze, sondern eine Einheit.“<sup>227</sup> Sie bietet Mutterschutz und Elternzeit wie sie auch für Arbeitnehmer in zivilen Unternehmen oder Behörden gelten.<sup>228</sup> Im Rahmen der Attraktivitätsinitiative *Aktiv. Attraktiv. Anders.* sind verstärkte Unterstützung der Familie während eines Einsatzes sowie vermehrte Betreuungsangebote geplant. Um sich als moderner, aufgeschlossener Arbeitgeber zu zeigen, wird Familie ausdrücklich über das traditionelle Verständnis der Familie hinaus definiert und schließt Alleinerziehende und eingetragene Lebenspartnerschaften mit ein. Die erweiterte Begriffsdefinition entspricht dem Verständnis der Gen Y von Familie.

Die Agenda sieht neben gesetzlich beschränkten Dienstzeiten für Soldaten außerdem vor, mehr Teilzeitbeschäftigungen, auch in Führungspositionen zu ermöglichen.

Eine weitere **Flexibilisierung der Arbeitszeit** wird durch die Einführung von Langzeitarbeitskonten intendiert. Freistellungen zur Erziehung, Pflege und Freizeit werden dadurch ermöglicht.<sup>229</sup>

Die erneuerten Arbeitszeitregelungen sind angesichts der Arbeitgeberattraktivität für die Gen Y eine längst erforderliche Maßnahme. Da momentan immerhin noch 38% der Soldaten Wochenendpendler sind, ist eine häufigere Genehmigung von Telearbeit vorgesehen.<sup>230</sup> Auch dieser Schritt entspricht den Erwartungen der jungen Kohorte.

Der ÖD ist allgemein für eine meist nur inlandsbezogene Arbeit bekannt. Das stellt, in Anbetracht des Wunsches der Gen Y nach internationalen Erfahrungen, einen Nachteil dar. Die BW nutzt die Chance und macht auf die Internationalität gewisser Berufszweige aufmerksam. Ein Marinetaucher spricht eben diesen Aspekt im Karrierefilm an: „Man lernt

---

<sup>227</sup> bundeswehr.de: Was wir bieten.

<sup>228</sup> Vgl. ebd.

<sup>229</sup> Vgl. bundeswehr.de: Arbeitsautonomie.

<sup>230</sup> Vgl. bundeswehr.de: Überall arbeiten können.

viele Leute kennen, viele andere Nationen [...]. Wir haben viele Kooperationen [...] und wir arbeiten auch viel zusammen.“<sup>231</sup>

„**Wertschätzung und Anerkennung** sind enorm wichtig für Motivation und Zufriedenheit im Beruf. [...].“<sup>232</sup> Daher besteht eine weitere Maxime der Attraktivitätsoffensive darin, die der BW „anvertrauten Menschen“ wahrzunehmen und wertzuschätzen. Eine konkrete Umsetzung soll durch Schulungen von Führungskräften gelingen.<sup>233</sup> Angesichts der nach Anerkennung und Feedback verlangenden jungen Generation ist ein wertschätzender Führungsstil sinnig.

### **5.1.3 Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg**

„Eine Ausbildung, ein Studium oder ein beruflicher Neuanfang? Das ist auch bei der Deutschen Rentenversicherung möglich. Ich hätte nicht gedacht, dass das Angebot so vielseitig und interessant ist.“<sup>234</sup>

Mit diesen Worten überschreibt die DRV-BW den Karrierebereich ihrer Unternehmenswebsite. Ob dieses Statement auch von der Gen Y geteilt werden kann, wird in folgendem Abschnitt erörtert.

#### Internetauftritt

Auf ihrer **Unternehmenswebsite** *deutsche-rentenversicherung.de/BadenWuerttemberg* informiert die DRV-BW unter der Rubrik *Karriere* über Ausbildungs- und Studienmöglichkeiten, Stellenangebote und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Eine Übersichtlichkeit ist in dieser Struktur schnell geschaffen.

„Wir bieten dir...“<sup>235</sup> – die Beschreibungen der Karrieremöglichkeiten werden mit dieser Formulierung eingeleitet. Sie drückt aus, dass das Unternehmen in erster Linie *bieten* statt *fordern* will. Im war for talent ist dies ein angepasstes Verhalten.

---

<sup>231</sup> bundeswehr.de: Videos.

<sup>232</sup> Bundesministerium der Verteidigung, Aktiv. Attraktiv. Anders, S. 5. (siehe Anlage 9).

<sup>233</sup> Vgl. bundeswehr.de: Aktionsprogramm: Gute Führung gestalten.

<sup>234</sup> Deutsche Rentenversicherung - Karriere.

<sup>235</sup> Deutsche Rentenversicherung - Wir bieten dir...

Die pronominale Anrede mit *du* signalisiert Nähe und Vertrautheit. Der Verzicht auf die Höflichkeitsform in den Texten, könnte dazu dienen nicht den steifen Charakter einer Behörde zu vermitteln. Auch der Sprachgebrauch der eigenen Darstellung als „moderner Dienstleister“, der sich um seine „Kundinnen und Kunden“<sup>236</sup> kümmert, wirkt attraktiver als von Behörde und Versicherten zu sprechen. Auf einen emotional ansprechenden Sprachstil wird demnach geachtet.

Informationen aus erster Hand zu erhalten, wird einem potentiellen Bewerber gut ermöglicht. Zum einen sind verantwortliche Ansprechpartner angegeben, zum anderen wird auf den Link einer gesonderten **Karriereseite** *Kluge Köpfe für die Rente*<sup>237</sup> verwiesen. Hierauf sind neben dem Online-Bewerbungsportal auch Videoclips zu finden. Die Website verfügt über einen übersichtlichen Aufbau und setzt auf die emotionale Wirkungskraft der Videos, denn viel zusätzlicher Text ist nicht gegeben.

In den kurzen Filmen berichten Auszubildende, Studenten und Ausbilder über Inhalte und Vorteile der Arbeit, die sich bieten. Durch ein einheitliches Konzept wirken die Filme professionell und durchdacht. Ein junges, dynamisches und harmonisches Arbeitsbild wird vermittelt.

Zwar dienen positive Berichte der eigenen Mitarbeiter der Arbeitgeberattraktivität, doch bergen eigenproduzierte Filme auch eine gewisse Gefahr maniert zu wirken. Beispielsweise taucht in den dargestellten alltäglichen Arbeitssituationen der verschiedenen Videos stets dieselbe Personengruppe auf.

Der Inhalt der Unternehmens- und Karriereseite wirkt eher komprimiert, da nur wenige Informationen über die DRV-BW als Arbeitgeber genannt werden.

Auch bei der DRV-BW ist eine Anwendung der Spinnennetz-Strategie zu beobachten. Auf ihrer Unternehmenswebsite ist sowohl eine Verlinkung zu Twitter, als auch zu Facebook zu finden. Der Übergang zu den **sozialen Medien**, einem der Gen Y bekannten Terrain, ist damit gegeben.

---

<sup>236</sup> Ebd.

<sup>237</sup> Karriereseite - Kluge Köpfe für die Rente.

Die Facebook-Fanseite *Kluge Köpfe für die Rente* gefällt 938 Personen.<sup>238</sup> Ihren Bekanntheitsgrad zu steigern sollte damit eine Prämisse der DRV-BW sein.

„Alt und verstaubt war gestern – modern und offen ist heute. Lernt uns kennen! Wir freuen uns auf eure Fragen und Beiträge.“<sup>239</sup> heißt es auf der Facebook-Seite, die von Nachwuchskräften selbst geführt wird. Ein direkter Kontakt für Informationen aus erster Hand wird so unmittelbar ermöglicht.

In mehreren Posts jeden Monat werden außerdem Highlight des Arbeits- und Ausbildungsalltags der jungen Menschen gezeigt. Die DRV-BW Fanpage wirkt im Gesamtbild belebt und ansprechend.

Ähnlich der BW scheint das Netzwerk *XING* von der DRV-BW nicht genutzt zu werden. 42 (ehemalige) Mitarbeiter sind nach aktuellem Stand vom 14.03.2016 registriert. Ansprechpartner stehen nicht zur Verfügung.

Auf der Arbeitgeberbewertungsseite *kununu.de* existiert kein eigenes Profil der DRV-BW, so beziehen sich folgende Angaben auf das Profil der *Deutschen Rentenversicherung* mit Stand vom 15.03.2016.

Weder eine Beschreibung des Unternehmensprofils, noch Jobs, Verlinkungen oder Stellungnahmen sind angegeben. Jedoch einige Mitarbeiterbewertungen. Aus 74 abgegebenen Bewertungen ergibt sich ein Punktedurchschnitt von 3,47 Punkten. Damit ist die DRV am besten der drei Institutionen bewertet und verdient zudem das Gütesiegel *Top Company* von *kununu.de*. Eine Gesamtzahl von nur 68.194 Aufrufen der Seite verdeutlicht einen eher geringeren Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber. Das EB-Profil zeigt jedoch einen steigenden Trend an.

---

<sup>238</sup> Stand 11.03.2016.

<sup>239</sup> Facebook: Kluge Köpfe für die Rente.

### DAS EMPLOYER-BRANDING PROFIL

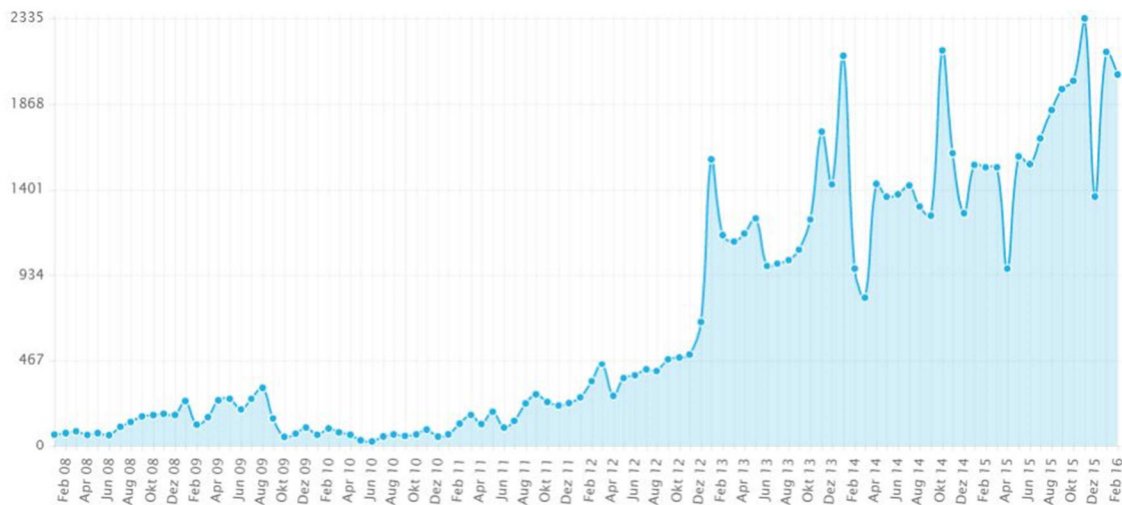


Abbildung 6: Employer-Branding Profil Deutsche Rentenversicherung <sup>240</sup>

### Arbeitgeberwerte

Im Wesentlichen hat die DRV-BW als attraktiver Arbeitgeber vor allem mit einem angestaubten Behördenimage zu kämpfen. Ein Nachteil ist schon der Name. *Rente* ist ein Begriff, der sich beständig in Diskussion befindet. Seien es Rentenkürzungen, das sinkende Rentenniveau oder drohende Altersarmut – durch die einseitige Medienpräsenz wird das Vertrauen angegriffen. Negative Übertragungseffekte auf die DRV-BW als Arbeitgeber sind wahrscheinlich. Mit besonderem Blick auf den Bestreben der Gen Y, sich mit ihrer Arbeit (ihrem Arbeitgeber) identifizieren zu können, ist ein Gegensteuern dieser Wahrnehmung unbedingt notwendig.

Die gute **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** ist eine Stärke der Institution. Sie wirbt mit dem Zertifikat *audit berufundfamilie*, das der DRV-BW für ihre familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet wurde. Als dazugehörige Maßnahmen nennt die DRV-BW beispielsweise „**flexible Arbeitszeiten**, vielfältige Arbeitszeitmodelle, betriebliches Wiedereinstiegsprogramm nach familienbedingter Auszeit und betriebliches Gesundheitsmanagement“<sup>241</sup>. In den zwei Hauptsitzen, Karlsruhe und Stuttgart, werden überdies Eltern-Kind-Arbeitszimmer

<sup>240</sup> Quelle: Arbeitgeber Popularität messen: die kununu Zugriffsstatistik der DRV.

<sup>241</sup> Deutsche Rentenversicherung - Beruf und Familie.

angeboten. Mit diesem Spektrum an Vorzügen tritt die DRV-BW als ein äußerst familienfreundliches Unternehmen auf und ermöglicht in hohem Maße eine - von der Gen Y angestrebte - Work-Life-Balance.

Die DRV-BW zeigt sich als ein sozialer Arbeitgeber. Mit ihrer Unterschrift der *Charta der Vielfalt* setzte sie ein Zeichen, Frauen und Männern, Alt und Jung und Menschen mit Migrationshintergrund dieselben Chancen zu geben.

„**Abwechslung, Sicherheit, Perspektiven.** Dazu richtig viel **Spaß** im Team. Und das alles bei der DRV.“<sup>242</sup> bekundet das Imagevideo.

In den Karrierevideos wird, unter anderem, immer wieder ein Thema aufgegriffen: die gewandelte persönliche Wahrnehmung der DRV-BW. Standen zunächst Vorurteile über träge Verwaltung im Vordergrund, so wurde die Ansicht der Mitarbeiter durch eine Auseinandersetzung mit der Institution verändert. Sie berichten von vielfältigen Möglichkeiten, **Weiterentwicklung** und inspirierender Teamarbeit.

Eine junge Frau fasst ihre Erfahrungen mit der DRV-BW im Videoporträt in folgenden Worten zusammen „Ich kann das Studium bei der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg nur weiterempfehlen, weil sie ein sehr guter Arbeitgeber ist.“<sup>243</sup>

Weitere Schlagworte, die in den Videos fallen sind „**Sicherer Arbeitsplatz**“, „Öffentlicher Dienst“ und „Fortbildungsmöglichkeiten“.<sup>244</sup>

So lassen sich vor allem zwei Bestrebungen der DRV-BW in ihrer Präsentation feststellen: die Differenzierung von eintönigen Vorurteilen und die Betonung der Aspekte Familienfreundlichkeit, Sicherheit und Weiterentwicklung.<sup>245</sup>

---

<sup>242</sup> Karriereseite - Kluge Köpfe für die Rente.

<sup>243</sup> Karriereseite - Video mit Ehemaligen.

<sup>244</sup> Karriereseite - Kluge Köpfe für die Rente.

<sup>245</sup> DRV-BW Arbeitgeberbroschüre (siehe Anlage 21).

#### **5.1.4 Landeshauptstadt München**

München ist die Landeshauptstadt Bayerns und mit über 3.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Eigenbetrieben ein großer kommunaler Arbeitgeber.<sup>246</sup>

Ihre dargestellte Arbeitgebermarke steht unter dem Motto *Arbeiten für das, was man schätzt*.<sup>247</sup>

##### Internetauftritt

Neben allgemeinen Informationen zu Verkehr, Kultur und Tourismus findet sich in dem *offiziellen Stadtportal für München, muenchen.de*, etwas versteckt unter der Rubrik *Rathaus*, ihr **Karrierebereich**. Hier stellt sich die LHM als *Arbeitgeberin Stadt* vor und informiert umfangreich über aktuelle Stellenangebote, Ausbildung und Studium sowie Praktika.

Jede der ausgeschriebenen Stellen wird detailliert beschrieben, Vorteile genannt („Was wie Ihnen bieten?“<sup>248</sup>) und das Online-Bewerbungsportal sowie XING sind direkt verlinkt. Desweiteren kann ein Job-Newsletter abonniert werden.

„Du willst nicht nur für Geld arbeiten? Sondern auch für Menschen?“<sup>249</sup> – Mit Ausbildungsberufen und Studiengängen in sieben verschiedenen Berufssparten bieten die LHM dazu reichliche Möglichkeiten. Neben den offiziellen Informationen beschreiben zahlreiche Ausbildungsporträts Inhalte und Ablauf der Ausbildung/ des Studiums. Nachwuchskräfte berichten von persönlichen Erfahrungen und ihrer Wahrnehmung der LHM als Arbeitgeber.

Zur Beratung bei weiterführenden Fragen wird auf ein eigenes Bewerbungscenter hingewiesen. Der Ablauf einer Bewerbung, inklusive diverser Tipps, ist zudem anschaulich beschrieben.

Die aktuelle Personalsituation wird in Zahlen und Fakten zum Ausdruck gebracht und trägt zur Authentizität der LHM bei.

---

<sup>246</sup> Vgl. Landeshauptstadt München - Daten und Fakten.

<sup>247</sup> Vgl. Landeshauptstadt München - Arbeitgebermarke (siehe Anlage 22).

<sup>248</sup> Landeshauptstadt München - Stellenangebote.

<sup>249</sup> Landeshauptstadt München - Ausbildungen und Studiengänge auf einen Blick.

Insgesamt bietet der Inhalt der Seite zahlreiche Informationen. Allerdings wirkt sie dabei im ersten Moment eher beliebig und unstrukturiert. Von allen Seiten scheinen Auskünfte auf den Besucher der Website einzuströmen und machen Handhabung damit etwas holprig.

Um das emotionale Interesse potentieller Bewerber zu wecken, setzt auch die LHM auf den Einsatz von kurzen Filmen. Der Kampagnenfilm *Munich loves you* vermittelt ein positives Lebensgefühl der Münchner.<sup>250</sup> Mit den Bildern kultureller Angebote, Stadthighlights und lachender Menschen, die Freude am Leben haben, wirbt die Stadt für sich selbst. Wird die Stadt an sich attraktiver, so wird sie auch als Arbeitgeber attraktiver.

13 verschiedene Jobinterviews geben einen guten Einblick in die mannigfaltigen Möglichkeiten bei der Stadt zu arbeiten. Jedes Video beinhaltet unter anderem die Frage nach den Einschränkungen, die der Job mit sich bringt. „Was mir manchmal ein bisschen fehlt ist Internationalität“<sup>251</sup> wird beispielsweise entgegnet. Zwar werden durch diesen Schritt gegebenenfalls Nachteile zur Sprache gebracht, jedoch wird auf einer anderen Ebene ein weiterer Eindruck vermittelt: Glaubwürdigkeit. Dieser überträgt sich ebenfalls auf die positiven Aussagen der Interviews und verstärkt deren Wirkung.

Bei der Anwerbung von Nachwuchskräften ist das Video von Poetry-Slam-Meister Nektarios Vlachopoulos besonders hervorzuheben. Poetry Slams, bei denen literarische, selbstgeschriebene Texte vorgetragen werden, sind sehr populär bei der Gen Y. In rhythmisch gut platzierten Worten wird die LHM als Arbeitgeber beworben:

„An alle [...], die wenn sie Stadtverwaltung hören, nur Aktendunst und Stempel sehn´. Die sich am Klang der Dinge stören, bevor sie den Akkord vernehmen. [...] Nur wer seine Stimme hebt, der hat auch was zu sagen. [...] Was dir hier nicht gefällt, das gestalte um. Du willst schreiben? Dann schreib´ doch Geschichte! Du willst rechnen? Dann rechne mit uns! [...] Wer sonst, wenn nicht du? Wo sonst, wenn nicht hier? Du gehörs in die Stadt und die

---

<sup>250</sup> Landeshauptstadt München - Videos zur Ausbildung bei der Stadt.

<sup>251</sup> Arbeitgeber München, Arbeiten bei der Stadt - Jobinterview.



Stadt gehört dir. Also gebrauch deine Stimme, auf dass sie erschalle. Du arbeitest nicht für jeden? Dann arbeite für alle!“<sup>252</sup>

Durch eine Verlinkung auf der Unternehmenswebsite gelangt man per Mausklick auf die *Facebook-Fanseite* des Münchner Stadtportals – die Präsentation in den **sozialen Medien** ist damit gegeben. 488.605 Personen gefällt die Seite, die vor allem zur Ankündigung von Veranstaltungen und Aktionen oder zum Teilen von Fotos verwendet wird.<sup>253</sup> Ziel der Seite ist es nicht die LHM als Arbeitgeber, sondern allgemein als attraktive Stadt zu präsentieren.

Als bisher einzige der drei untersuchten Institutionen nutzt die LHM die Möglichkeiten, ihr Arbeitgeberprofil auf *XING* aktiv zu gestalten. Durch die Einstellung von Bildern und Videos, der Arbeitgebermarke und aktuellen Stellenangeboten wirkt die Seite belebt und gepflegt. Aus 1.698 Mitarbeitern stehen acht als Ansprechpartner zur Verfügung. Eine direkte Kommunikation wird so mit geringem Aufwand ermöglicht.

Auf *kununu.de* haben insgesamt 73 (ehemaligen) Mitarbeiter die LHM mit einem Punktedurchschnitt von 3,16 bewertet.<sup>254</sup> Von dem Bewertungsportal erhält sie dabei zwei Arbeitgebergütesiegel: *Top Company* und zudem *Open Company* - für einen proaktiven Umgang mit *kununu.de*. Ein proaktiver Umgang macht sich durch hier erneut genutzte Gestaltungsmöglichkeiten und Verlinkungen bemerkbar. Außerdem nimmt ein Vertreter des Personalmarketings Stellung zu abgegebenen Bewertungen. Die Stellungnahmen sind keine vorgefertigten Floskeln, sondern gehen gezielt auf die geäußerte Kritik ein und zeigen soweit möglich Lösungsansätze auf. Die Kritik wird ernst genommen und als Ansporn zur Verbesserung gesehen. Dieses Verhalten vermittelt einen Willen zur Verbesserung und die **Achtung von Feedback**.

---

<sup>252</sup> Landeshauptstadt München - Videos zur Ausbildung bei der Stadt.

<sup>253</sup> Stand 14.03.2016.

<sup>254</sup> Stand 15.03.2016.

Das integrierte EB-Profil zeigt bei insgesamt 127.438 Zugriffen einen stark ansteigenden Trend an.<sup>255</sup>

### DAS EMPLOYER-BRANDING PROFIL

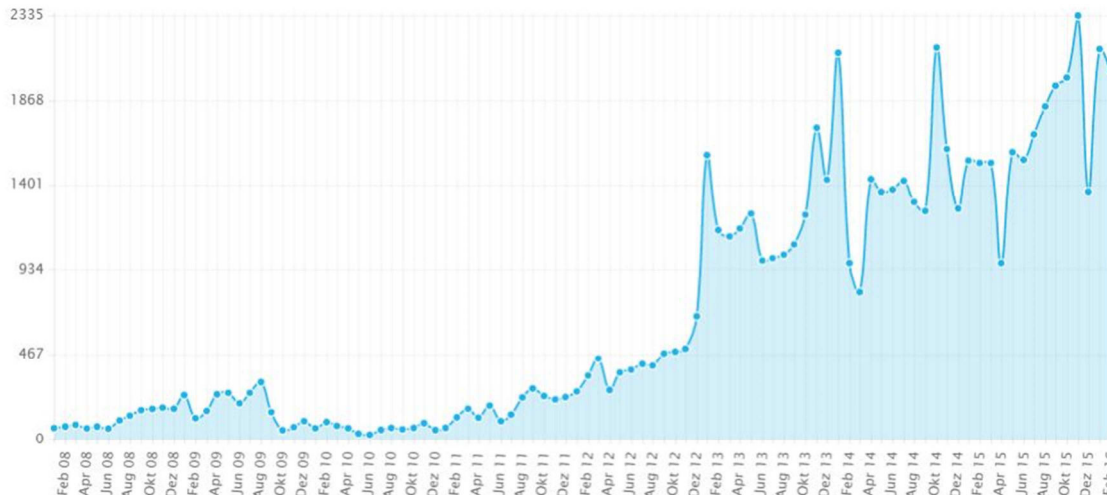


Abbildung 7: Employer-Branding Profil Landeshauptstadt München<sup>256</sup>

Gut gelungen ist der LHM die Vernetzung der verschiedenen Kommunikationskanäle im Internet. Die Unternehmensseite, Facebook, XING, YouTube, Pinterest, Google+, Twitter sowie ein eigener Blog sind immer wieder miteinander verlinkt und bilden ein engmaschiges *Spinnennetz*. Je engmaschiger ein solches Netz ist, desto größer ist auch die Chance, die junge Generation auf sich aufmerksam zu machen.

### Arbeitgeberwerte

Die Arbeitgebermarke der LHM steht unter dem Motto *Arbeiten für das, was man schätzt* und bezieht sich damit auf das, von Oberbürgermeister Reiter betitelte, *Münchner Lebensgefühl* und die Attraktivität der Stadt.<sup>257</sup> Nach einem Artikel der WiWo ist München Deutschlands beliebteste Stadt.<sup>258</sup> Ähnlich wie ein emotional ansprechendes Produkt eines Unternehmens sich unwillkürlich auf ihre Wahrnehmung als Arbeitgeber

<sup>255</sup> Stand 15.03.2016.

<sup>256</sup> Quelle: Arbeitgeber Popularität messen: die kununu Zugriffsstatistik der LHM.

<sup>257</sup> Vgl. Landeshauptstadt München - Ein ‚ausgezeichnetes‘ Unternehmen (siehe Anlage 23).

<sup>258</sup> Vgl. Die zehn besten Städte Deutschlands.

überträgt, hat auch das **positive** Stadtbild Auswirkungen auf das **Image** der LHM als Arbeitgeber.

Gleiches bestätigt auch eine Aussage aus einem der Ausbildungsporträts. „Schnell stand für mich fest, dass die Stadt München neben der Attraktivität als Stadt selbst, viele Möglichkeiten für Bewerberinnen und Bewerber bietet und auch als Arbeitgeberin sehr vielseitig ist.“<sup>259</sup>

Die Personalentwicklung der LHM lässt erkennen, sich der demographischen Entwicklung bewusst zu sein und zukunftsorientiert gegenzusteuern. „So gilt es für die Stadt als vorausschauend planende Arbeitgeberin [...], aktiv durch zielorientierte Personalplanung und -gewinnung für ausreichend Nachwuchs zu sorgen“<sup>260</sup>. Ein Mittel stellt dabei die entworfene Arbeitgebermarke dar. Anhand von fünf Begriffen verleiht sie den Werten der LHM nach außen und innen Ausdruck.

Diese sind:

**Sinnhaftigkeit.** Bei der LHM zu arbeiten bedeutet „[...] unsere Gesellschaft mitzugestalten und das Gemeinwohl zu fördern.“ – sinnvolle Aufgaben anstatt reiner Pflichterfüllung. Um den Vorurteilen der Verwaltung als reine Paragraphenreiter entgegenzuwirken, betont sie außerdem, dass Wirtschaftlichkeit zwar wichtig, aber „stets nur Mittel zum Zweck ist“.<sup>261</sup>

An anderer Stelle hebt sie sich bewusst von der gewinnorientierten Triebfeder der freien Wirtschaft ab: „Wir sind dem Gemeinwohl verpflichtet, nicht einseitigen Interessen.“<sup>262</sup>

**Flexibilität.** Die LHM wird als ein Arbeitgeber mit zahlreichen Referaten und Stellen angepriesen. Ein Wechsel in neue Arbeitsbereiche wird ermöglicht sowie unterstützt: „Wir fördern diese Flexibilität ebenso wie den Willen zur Weiterbildung.“<sup>263</sup> Zudem bietet sie flexible Arbeitszeiten/ -zeitmodelle zur Gestaltung der persönlichen Lebenspläne.

---

<sup>259</sup> Landeshauptstadt München - Erfahrungsbericht.

<sup>260</sup> Landeshauptstadt München - Personalentwicklung.

<sup>261</sup> Landeshauptstadt München - Arbeitgebermarke, S. 2 (siehe Anlage 22).

<sup>262</sup> Landeshauptstadt München - Was uns besonders wichtig ist.

<sup>263</sup> Landeshauptstadt München - Arbeitgebermarke, S. 3 (siehe Anlage 22).

**Verlässlichkeit.** In der Regel ist die LHM gewillt unbefristete Arbeitsverträge abzuschließen und somit ein vertrauensvolles Miteinander und individuelle Aufstiegsmöglichkeiten zu ermöglichen.<sup>264</sup>

**Gemeinschaft.** Großen Wert legt die LHM ferner auf Chancengleichheit und Weltoffenheit. Sie beschäftigt „49 % Frauen in Führungspositionen, 7,35 % schwerbehinderten Menschen, an die 17 % Beschäftigte mit Migrationshintergrund“<sup>265</sup>. Die Zusammenarbeit soll ebenso der persönlichen Weiterentwicklung dienen.

**Vielfalt.** Die Mitarbeiter sollen entsprechend ihrer Fähigkeiten eingesetzt werden. „Die Unternehmenskultur ist von Offenheit, gegenseitigem Respekt und Anerkennung geprägt.“<sup>266</sup>

Die Darstellung der Arbeitgebermarke wirkt abgestimmt auf die Bedürfnisse der Gen Y. Sie greift einige ihrer wichtigsten Anspruchsfaktoren auf, wie sinnhafte Arbeit, Flexibilität, Sicherheit, Anerkennung. Die Inhalte werden durch einen direkten Sprachstil in wenigen Worten gefasst und durch stimmige Fotografien unterstützt.

Ferner listet die LHM neun verschiedene Auszeichnungen rund um Chancengleichheit, Inklusion, Familienfreundlichkeit, betrieblichem Gesundheitsmanagement und Wertschätzung kultureller Vielfalt auf.<sup>267</sup>

**Karriere und Familie** stellen nach der LHM keine Gegensätze dar. Mitarbeitern wird durch das Angebot von Teilzeitmodellen, Mutterschutz, Elternzeit, Betrieblicher Kinderbetreuung und weiterem eine Unterstützung zugesagt. „Ebenso wichtig ist es uns, dass die berufliche Entwicklung unserer Beschäftigten keine Nachteile durch Beurlaubung oder Teilzeitarbeit erfährt.“<sup>268</sup> Die LHM präsentiert sich als *kinderliebes Unternehmen* – ein wichtiger Punkt für die Gen Y, die zumeist entweder Eltern kleiner Kinder sind oder einen Kinderwunsch hegen.

---

<sup>264</sup> Vgl. ebd., S. 4.

<sup>265</sup> Ebd., S. 5.

<sup>266</sup> Ebd., S. 6.

<sup>267</sup> Vgl. Landeshauptstadt München - Ein ‚ausgezeichnetes‘ Unternehmen (siehe Anlage 23).

<sup>268</sup> Landeshauptstadt München - Beruf und Familie.

Auch an einer weiteren Entwicklung der Vereinbarkeit von Arbeit und Pflege von Angehörigen wird gearbeitet. Grundlage ist dabei ein eigenes Forschungsprojekt unter pflegenden Beschäftigten der LHM.

Die **Wertschätzung** ihrer Mitarbeiter will die LHM auf unterschiedliche Art und Weise ausdrücken. „Der Erfolg unserer Stadtverwaltung wird durch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt.“<sup>269</sup> Wer sich als kleines Zahnrad in einem großen Apparat fühlt, ist schnell demotiviert. Um das zu vermeiden, werden eine kooperative Führungskultur und regelmäßige Mitarbeitergespräche, um Wünsche zu formulieren und persönliche Weiterbildung anzusprechen, von der LHM als wichtig erachtet. Diese Einstellung deckt sich mit dem Wunsch der Gen Y.

Eine Weiterentwicklung unterstützt die LHM auch durch Potentialförderungsprogrammen und Coaching Maßnahmen zur Begleitung von Führungskräften.

Im Gehalt soll eine Wertschätzung dahingehend zum Tragen kommen, dass die Personalentwicklung 2007 **leistungsorientierte Prämien** einführte. Nach bestimmten Kriterien können diese vergeben werden und somit die Bezahlung nach Senioritätsprinzip erweitern.<sup>270</sup>

## 6 Fazit

Alle drei Institutionen stehen vor derselben Herausforderung - die junge Generation erreichen und als Arbeitnehmer anzuwerben. Zu Beginn des Resümees kann zu aller erst eines festgehalten werden: ÖD ist nicht gleich ÖD. Allein durch die nähere Auseinandersetzung mit drei der Institutionen wurde deutlich, welche unterschiedliche Facetten der ÖD zeigt. Damit bestätigt sich die, zu Beginn der Arbeit, gesetzte Einschränkung der Untersuchung: Da sich allgemeine Rückschlüsse auf den ÖD als Ganzes nicht präzise ziehen lassen, muss jede Einrichtung für sich betrachtet und bewertet werden.

---

<sup>269</sup> Landeshauptstadt München - Unternehmenskultur.

<sup>270</sup> Vgl. Landeshauptstadt München, Dienstvereinbarung zur leistungsorientierten Bezahlung, S. 4ff (siehe Anlage 24).

Das jeweilige **Image** der drei Einrichtungen prägt die Wahrnehmung und ist gleichzeitig der Ausgangspunkt um diese durch gezieltes EB zu beeinflussen. Während die BW die Wahrnehmung als suspekt Black Box und die DRV-BW das Bild einer verstaubten Behörde ablegen will, kommt der LHM das positive Image Münchens zugute.

Um die Aufmerksamkeit ihrer Zielgruppe, der Gen Y, zu erlangen haben sich alle drei Arbeitgeber EB-Instrumenten bedient. Durch einen zeitgemäßen Internetauftritt, Multimedia-Nutzung und dem Agieren in sozialen Medien nutzen sie zielgruppenspezifische Kommunikationskanäle des Web 2.0.

Besonders die BW und die LHM bringen evident zum Ausdruck, die Brisanz der demographischen Situation und die Dringlichkeit einer guten Arbeitgeberpräsentation wahrzunehmen sowie adäquate Maßnahmen in die Wege leiten zu wollen.

Herausgearbeitete Besonderheiten werden in Kurzfazits dargelegt. Darauf folgt eine Gesamteinschätzung der Attraktivität der einzelnen Institutionen für die Gen Y.

Ein gelungener Einsatz eines Kommunikationsmittels, dem sich alle drei Institutionen gleichermaßen bedienen, sind **Job- oder Karrierevideos**. Die kurzen Filme verbinden zwei einflussreiche Faktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität: die Empfehlungen von Mitarbeitern sowie die Vermittlung von Emotionen.

Der Medien- und Technikaffinität der Gen Y kommen alle drei Einrichtungen nach. Besonders hervorzuheben ist hierbei die, eigens für junge Menschen entworfene, Karriereseite der BW. Design, Sprache und Multimedia-Elemente wirken gezielt gewählt und präsentieren die BW als einen modernen und vielseitigen Arbeitgeber. Der gut funktionierende Karriere-Chat unterstreicht dieses Bild.

Im Bereich der sozialen Medien ist die LHM fortschrittlich. Nach der Spinnennetz-Strategie spannt sie, durch Verlinkungen zwischen mehreren

Kommunikationskanälen, ein engmaschiges Netz. Potentielle Bewerber können somit auf unterschiedlichen Wegen aufmerksam gemacht werden. Die DRV-BW punktet vor allem durch ihre Facebook-Fanseite *Kluge Köpfe für die Rente*. Von Nachwuchskräften selbst betrieben, soll sie einen realen Einblick in die Arbeit und eine direkte Kontaktaufnahme für persönliche Fragen ermöglichen. Die bedeutsame Einflussgröße persönlicher Arbeitgebererfahrungen wird dadurch gut genutzt.

Das soziale Netzwerk XING, mit seinen beruflichen Kontakten, wird lediglich von der LHM aktiv genutzt. Eine verstärkte Präsenz der beiden anderen wäre hier durchaus empfehlenswert.

In Bezug auf die präsentierten Arbeitgeberwerte lassen sich folgende Auffälligkeiten zusammenfassen:

Einer der Trümpfe des ÖD – die Familienfreundlichkeit (siehe Kapitel 5) - betonen insbesondere die DRV-BW und die LHM. Mit diversen Zertifikaten und Auszeichnungen können sie in diesem Bereich mit einer ausgesprochen guten **Vereinbarung von Beruf und Familie** werben.

Was die LHM bereits mit Kennzahlen belegt, will auch die BW verstärkt bieten: Teilzeitbeschäftigungen in Führungspositionen. Einer Generation, die beruflichen Erfolg nicht um jeden Preis zu erlangen bereit ist, kommen solch **flexible Gestaltungen** entgegen.

Ein Grundprinzip des gesamten ÖD besteht im Laufbahnprinzip, welches ein ausgeprägtes Hierarchiedenken beinhaltet.

Ein – von der jungen Generation angestrebtes – **selbstbestimmtes Arbeiten** wird dadurch nicht ausgeschlossen, kann allerdings aufgrund politischer und gesetzlicher Rahmenbedingungen eingeschränkt werden.

Das - von der Gen Y meist kritisch bewertete - Senioritätsprinzip kommt durch das Laufbahnprinzip ebenso zum Tragen. Jedoch wirbt die LHM, als

einzigste der drei Institutionen mit dem Prinzip der **leistungsorientierten Bezahlung** durch ein Prämiensystem.

Berufliche **Weiterentwicklung** wird von allen drei Institutionen thematisiert und entspricht damit dem Wunsch der Gen Y. Besonders die BW und die LHM zeigen Zukunftsperspektiven auf um potentiellen Bewerbern die Angst vor einer beruflichen Einbahnstraße zu nehmen.

Die Ergebnisse der Arbeitgeberanalysen lassen - unter den einbezogenen Aspekten - einen Rückschluss auf die Attraktivität der Einrichtungen für die Gen Y zu.

Die **BW** hat ein selbstbewusstes und modernes Auftreten, welches sie in großen Teilen ihrer professionellen Arbeitgeberkampagne *Mach was wirklich zählt* zu verdanken hat. Die Kampagne wirkt hervorragend abgestimmt auf die junge Generation und lenkt den Blick erfolgreich auf die vielfältigen Möglichkeiten in der BW. Zudem schafft sie durch die explizite Betonung der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit eine Grundlage zur Selbstverwirklichung und Identifikation mit der BW.

Aus Sicht der Gen Y ist die BW damit in vielen Aspekten ein attraktiver Arbeitgeber.

Die **DRV-BW** präsentiert sich als sicheres und familienfreundliches Unternehmen und kommt damit einigen wesentlichen Wünschen der Gen Y nach. Des Weiteren wird von Mitarbeitern der Spaß bei der Arbeit betont.

Als Makel kann eine bisher offenbar fehlende Arbeitgeberoffensive zur Steigerung ihrer Attraktivität gesehen werden. Diese könnte beispielsweise in einer professionellen Arbeitgeberkampagne oder der Bestimmung wesentlicher Arbeitgeberwerte liegen. Die anderen beiden Institutionen geben hierbei ein positives Exempel.

Eine Arbeitgeberattraktivität hinsichtlich der Gen Y hat die DRV-BW durchaus, doch fehlt es bislang noch an ihrer Popularität. In einem war for talent stellt sich dies als entscheidender Nachteil dar. Eine gesteigerte



Popularität bei der Gen Y ist mit Maßnahmen verbunden, die die Institution in der Wahrnehmung der Gesamtbevölkerung verbessern.

Die **LHM** profitiert stark vom positiven Image der Stadt und verstärkt diese Wahrnehmung zudem mit ihrer Arbeitgebermarke. Diese spricht bedeutsame Erwartungen der Gen Y an die Arbeit an. Zur Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität trägt zudem ihr authentisches Auftreten bei. Sowohl ihr Agieren in den sozialen Medien, als auch die Darlegung zahlreicher Informationen, Auszeichnungen und Fakten über die LHM implizieren eine Glaubwürdigkeit, die der jungen Generation wichtig ist.

Durch den professionellen Umgang mit Kritik zeigt sich die LHM als veränderungsbereites, agiles Unternehmen.

Als Arbeitgeber wirkt die LHM daher sehr attraktiv auf die junge Generation.

Die angestellten Untersuchungen zeigen, dass sich die Einrichtungen BW, DRV-BW und LHM auf die veränderte Arbeitsmarktsituation einstellen. Bei aller Unterschiedlichkeit in der Ansprache und in der Nutzung der Kommunikationskanäle ist sichtbar, dass alle Drei bemüht sind, die Werte der Gen Y anzusprechen und sich mit adäquaten Maßnahmen attraktiv zu präsentieren.

Unbenommen aller Bewertungen und Rückschlüsse der Analyse darf allerdings die Individualität nicht außer Acht gelassen werden. So spiegeln die Verhaltensmerkmale einer Generation gemeinhin nicht zwangsläufig die Werte eines Individuums derselben Generation wieder.

## Literaturverzeichnis

### Bücher/ Zeitschriften

**Altis, Alexandros/ Koufen, Sebastian/ StBA (Hrsg.):** Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst, in: Wirtschaft und Statistik, Nr. Heft 11/ 2011, S. 1111–1116 (Anlage 28).

**Appel, Wolfgang/ Michel-Dittgen, Birgit (Hrsg.):** Digital Natives - was Personaler über die Generation Y wissen sollten, 1. Aufl., 2013.

**Bollwitt, Björn:** Herausforderung demographischer Wandel - Employer Branding als Chance für die Personalrekrutierung, 2010 (ebook).

**Buchhorn, Eva/ Werle, Klaus:** Generation Y - Die Gewinner des Arbeitsmarkts, in: SPIEGEL ONLINE, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html> [01.04.2016] (Anlage 1).

**Buckesfeld, Yvonne:** Employer Branding Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU, 2012 (ebook).

**Bund, Kerstin:** Glück schlägt Geld - Generation Y: Was wir wirklich wollen, 2014.

**Bund, Kerstin/ Heuser, Uwe J./ Kunze, Anne:** Generation Y: Wollen die auch arbeiten?, in: Die Zeit, Abschnitt Karriere, <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt> [04.02.2016] (Anlage 3).

**Collée, Miriam/ Wilkens, Katrin:** Spaß bei der Arbeit - Falsche Erwartungen an den Job, in: SPIEGEL ONLINE, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/spass-bei-der-arbeit-falsche-erwartungen-an-den-job-a-1007288.html> [12.03.2016] (Anlage 8).

**Dahlmanns, Andreas/ Bröckermann, Reiner (Hrsg.):** Generation Y und Personalmanagement - Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, 1. Aufl., 2014 (ebook).

**Enderle, K.:** Frech, frei, fordernd, in: Personalmagazin, Nr. 12/2008.

- Fesefeldt, Johannes:** Personalmarketing in schwierigen Zeiten - Wie können öffentliche Arbeitgeber mithalten?, in: dgb informationen, Nr. 55. Jahrgang Heft 64 (Dezember 2014), S. 6–21.
- Hettler, Uwe:** Social Media Marketing: Marketing mit Blogs, sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0, 2010.
- Hoffmann, Sabine:** Jung, erfolgreich, kreuzunglücklich: Die Krise der Mittzwanziger, in: SPIEGEL ONLINE,  
<http://www.spiegel.de/unispiegel/wunderbar/jung-erfolgreich-kreuzungluecklich-die-krise-der-mittzwanziger-a-211192.html>  
[12.03.2016] (Anlage 5).
- Holste, Jan Hauke/ Dinges, Angelika:** Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel - eine multidimensionale Betrachtung, 2012.
- Hurrelmann, Klaus/ Albrecht, Erik:** Die heimlichen Revolutionäre - wie die Generation Y unsere Welt verändert, 2014.
- Ide, Yulian:** Generation Y: Hoffnungslose Optimisten, in: Die Zeit,  
<http://www.zeit.de/zeit-magazin/leben/2014-12/generation-y-arbeitswelt-glueck-angst-traumtaenzer> [10.02.2016] (Anlage 11).
- Karschnick, Ruben:** Generation Y - Es menscht in der Arbeitswelt, in: Die Zeit, Abschnitt Studium,  
<http://www.zeit.de/studium/hochschule/2013-08/generation-y-arbeitswelt> [10.02.2016] (Anlage 10).
- Klaffke, Martin (Hrsg.):** Personalmanagement von Millennials - Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, 1. Aufl., 2011.
- Köpke, Sabrina:** Die Generation Y - Ein klarer Fall?, in: dgb informationen, Nr. 55. Jahrgang Heft 64 (Dezember 2014), S. 38–49.
- Krause, Lea:** Die Generation Y - ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt, 1. Aufl., 2015.
- Kriegler, Wolf Reiner:** Praxishandbuch Employer Branding - mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden, 2. Aufl., 2015.

**Künzel, Hansjörg (Hrsg.):** Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen, 2013 (ebook).

**Mangelsdorf, Martina:** 30 Minuten Generation Y, 2014.

**Mansel, Jürgen/Griese, Helmut M./ Schwerr, Albert (Hrsg.):**  
Theoriedefizite der Jugendforschung - Standortbestimmung und Perspektiven, 2003.

**Nagel, Katja:** Employer Branding - starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken mit sieben Fallbeispielen [aus der Praxis], 2011.

**Parment, Anders:** Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., 2013.

**Purgal, Paulina:** Wertewandel der Y-Generation - Konsequenzen für die Mitarbeiterführung, 2015.

**Rump, Jutta Sibille/ Eilers, Silke:** Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt - Baby Boomer versus Generation Y, 2013.

**Ruthus, Julia:** Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y - Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management, 2014.

**Ruthus, Julia:** Employer of Choice der Generation Y - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, 2014 (ebook).

**Schmidt-Carré, André:** Angezählte Ärmelschoner, in: Human Resources Manager, Nr. 05/12, S. 68–70,  
[http://www.employerbranding.org/downloads/presse/angezaehlte\\_aermelschoner.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/presse/angezaehlte_aermelschoner.pdf) [14.03.2016] (Anlage 26).

**Schmidt, Kristin:** Generation Y im Interview - ‚Der Job muss Sinn machen‘, <http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/generation-y-im-interview-der-job-muss-sinn-machen/8249660.html> [02.02.2016] (Anlage 7).

**Schneck, Ottmar:** Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch die Generation Y - Zumutungen und Chancen durch die neue Generation Studierender und Arbeitnehmer, in: Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management der Hochschule Reutlingen, 2010.

**Schulenburg, Nils:** Führung einer neuen Generation - wie die Generation Y führen und geführt werden sollte, 2016 (ebook).

**Schulte, Marie:** Generation Y - warum ein gerechtes Vergütungsmanagement die Attraktivität des Arbeitgebers steigert : eine Befragung von Nachwuchskräften, 2013 (ebook).

**Tomczak, Torsten (Hrsg.):** Behavioral Branding - wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., 2008.

**Twenge, J. M./ Campbell, S.M./ Hoffmann, B.J./ Lance, C.E.:** Generational Differences in Work Values: Leisure an Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing, in: Journal of Management 36 (5), 2010.

**Wang, Edgar:** Die Arbeit zählt, in: Personalwirtschaft, Nr. Heft 09, Jahrgang 2010, S. 18–21.

**Weiguny, Bettina:** Work-Life-Balance - Generation Weichei, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/work-life-balance-generation-weichei-12002680.html> [01.04.2016] (Anlage 4).

**Widuckel, Werner/ Molina, Karl/ Ringlstetter, Max Josef/ Frey, Dieter (Hrsg.):** Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, 2015.

### Studien

**Accenture (Hrsg.):** Accenture-Studie 2012 Pulse Check: Generation Y im Berufsalltag, 2013 (Anlage 15).

**BITKOM e.V. (Hrsg.):** BITKOM Studie: Soziale Netzwerke 2013, 2013 (Anlage 17).

**Ernst & Young GmbH (Hrsg.):** EY Absolventenstudie 2012/2013,  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung\\_2013/\\$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf) [14.03.2016] (Anlage 16).

**Ernst & Young GmbH (Hrsg.):** EY Studentenstudie 2014 - Deutsche Studenten: Werte, Ziele, Perspektiven,  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Acht\\_von\\_zehn\\_Studenten\\_sind\\_zufrieden/\\$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-pr%C3%A4sentation.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Acht_von_zehn_Studenten_sind_zufrieden/$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-pr%C3%A4sentation.pdf) [14.03.2016] (Anlage 12).

**Haumann, Wilhelm/ FORUM FAMILIE STARK MACHEN (Hrsg.):** Generationen-Barometer 2009: eine Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach, 2010 (Anlage 25).

**Kienbaum Management Consultants GmbH (Hrsg.):** Kienbaum Studien 2009/2010 - Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?,  
[http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/service\\_spalte/Kienbaum\\_Studie\\_Generation\\_Y\\_2009\\_2010.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/service_spalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf) [14.04.2016] (Anlage 14).

**StBA (Hrsg.):** Arbeitsmärkte im Wandel, 2012,  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/ArbeitsmaerkteWandel5130001099004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetige/ArbeitsmaerkteWandel5130001099004.pdf?__blob=publicationFile) [14.03.2016].

**StBA (Destatis):** Staat & Gesellschaft - Bildungsstand - Bevölkerung nach allgemeinen und beruflichen Bildungsabschlüssen 2014,  
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Bildungsstand/Aktuell.html> [12.02.2016] (Anlage 6).

**StepStone Deutschland AG (Hrsg.):** StepStone-Studie: Arbeiten im Öffentlichen Dienst, <http://blog.recruitment.de/wp-content/uploads/2011/01/studie-oeffentlicherdienst-2009.pdf> [12.02.2016] (Anlage 18).

### Internetquellen

**Arbeitgeber München:** Arbeiten bei der Stadt - Jobinterview: Jurist;  
<https://www.youtube.com/watch?v=RaGiJRBThWc&index=2&list=PL96aFw88MRf1zU0uZ8dJ7gwS7dzTrfBg> [08.04.2016] (zitiert als: Arbeiten bei der Stadt - Jobinterview).

**Arbeitgeber Popularität messen:** die kununu Zugriffsstatistik;  
<https://www.kununu.com/de/deutsche-bundeswehr/statistik>  
[14.04.2016] (zitiert als: Arbeitgeber Popularität messen - die  
kununu Zugriffsstatistik der BW).

**Arbeitgeber Popularität messen:** die kununu Zugriffsstatistik; .  
<https://www.kununu.com/de/landeshauptstadt-muenchen/statistik>  
[18.04.2016] (zitiert als: Arbeitgeber Popularität messen: die  
kununu Zugriffsstatistik der LHM).

**Arbeitgeber Popularität messen:** die kununu Zugriffsstatistik;  
[https://www.kununu.com/de/deutsche-rentenversicherung-](https://www.kununu.com/de/deutsche-rentenversicherung-bund2/statistik#/nav)  
[bund2/statistik#/nav](https://www.kununu.com/de/deutsche-rentenversicherung-bund2/statistik#/nav) [18.04.2016] (zitiert als Arbeitgeber Popularität  
messen: die kununu Zugriffsstatistik der DRV).

**Bewerberzahlen auf hohem Niveau:**  
[http://www.personal.bundeswehr.de/portal/a/pers/!ut/p/c4/Ncm7Co](http://www.personal.bundeswehr.de/portal/a/pers/!ut/p/c4/Ncm7CoAwEETRP8oaQQQ7RQQbERsfXdQgC5qEddXGjzcpnlHbHJjA36gbN8VojdphgHHBbH6E03RCH3zVYrFGcyhrw-i7kWJLwniPchF5EXgCmMky0LG0T_55mITtX2SyLluOnDHkX8D3tay/)  
[AwEETRP8oaQQQ7RQQbERsfXdQgC5qEddXGjzcpnlHbHJjA36g](http://www.personal.bundeswehr.de/portal/a/pers/!ut/p/c4/Ncm7CoAwEETRP8oaQQQ7RQQbERsfXdQgC5qEddXGjzcpnlHbHJjA36gbN8VojdphgHHBbH6E03RCH3zVYrFGcyhrw-i7kWJLwniPchF5EXgCmMky0LG0T_55mITtX2SyLluOnDHkX8D3tay/)  
[bN8VojdphgHHBbH6E03RCH3zVYrFGcyhrw-](http://www.personal.bundeswehr.de/portal/a/pers/!ut/p/c4/Ncm7CoAwEETRP8oaQQQ7RQQbERsfXdQgC5qEddXGjzcpnlHbHJjA36gbN8VojdphgHHBbH6E03RCH3zVYrFGcyhrw-i7kWJLwniPchF5EXgCmMky0LG0T_55mITtX2SyLluOnDHkX8D3tay/)  
[i7kWJLwniPchF5EXgCmMky0LG0T\\_55mITtX2SyLluOnDHkX8D3t](http://www.personal.bundeswehr.de/portal/a/pers/!ut/p/c4/Ncm7CoAwEETRP8oaQQQ7RQQbERsfXdQgC5qEddXGjzcpnlHbHJjA36gbN8VojdphgHHBbH6E03RCH3zVYrFGcyhrw-i7kWJLwniPchF5EXgCmMky0LG0T_55mITtX2SyLluOnDHkX8D3tay/)  
[ay/](http://www.personal.bundeswehr.de/portal/a/pers/!ut/p/c4/Ncm7CoAwEETRP8oaQQQ7RQQbERsfXdQgC5qEddXGjzcpnlHbHJjA36gbN8VojdphgHHBbH6E03RCH3zVYrFGcyhrw-i7kWJLwniPchF5EXgCmMky0LG0T_55mITtX2SyLluOnDHkX8D3tay/) [22.03.2016].

**Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.):** Aktiv. Attraktiv. Anders.,  
Juni 2014,  
[http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcYxDoAgDADAt](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcYxDoAgDADAt_iBdnfzF-pCilRsMJW0lt-X3HK446D0SaZXHqUbV9wOmWOH2BNDITNhY4hNE3vny4JoONtl0wzV2J2xlmX6AfzW4-k!/)  
[\\_iBdnfzF-pCilRsMJW0lt-](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcYxDoAgDADAt_iBdnfzF-pCilRsMJW0lt-X3HK446D0SaZXHqUbV9wOmWOH2BNDITNhY4hNE3vny4JoONtl0wzV2J2xlmX6AfzW4-k!/)  
[X3HK446D0SaZXHqUbV9wOmWOH2BNDITNhY4hNE3vny4JoON](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcYxDoAgDADAt_iBdnfzF-pCilRsMJW0lt-X3HK446D0SaZXHqUbV9wOmWOH2BNDITNhY4hNE3vny4JoONtl0wzV2J2xlmX6AfzW4-k!/)  
[tl0wzV2J2xlmX6AfzW4-k!/](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcYxDoAgDADAt_iBdnfzF-pCilRsMJW0lt-X3HK446D0SaZXHqUbV9wOmWOH2BNDITNhY4hNE3vny4JoONtl0wzV2J2xlmX6AfzW4-k!/) [18.04.2016] (Anlage 9) (zitiert als: Aktiv.  
Attraktiv. Anders).

**Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.):** Pressemitteilung: Ursula  
von der Leyen: ‚Gutes Personal ist ebenso wichtig wie gute  
Ausrüstung‘, 29. Oktober 2014,  
[http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYuxDslwDET\\_yE42ytZ](http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYuxDslwDET_yE42ytZQCTHCAmVL2ygyapzKOGXh40kG7qQ33NPhE2vZ7xS9Uma_4gPHmY7TB6a0R3jllnWFRExvDUll4b19lgBz5qCNGlipMorXLLBI0bWZlIIN0IKjsYMz1vxjv9315M59Zw7Dxd1wS6n_AQJj4eY!/)  
[QCTHCAmVL2ygyapzKOGXh40kG7qQ33NPhE2vZ7xS9Uma\\_4gP](http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYuxDslwDET_yE42ytZQCTHCAmVL2ygyapzKOGXh40kG7qQ33NPhE2vZ7xS9Uma_4gPHmY7TB6a0R3jllnWFRExvDUll4b19lgBz5qCNGlipMorXLLBI0bWZlIIN0IKjsYMz1vxjv9315M59Zw7Dxd1wS6n_AQJj4eY!/)  
[HmY7TB6a0R3jllnWFRExvDUll4b19lgBz5qCNGlipMorXLLBI0bWZl](http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYuxDslwDET_yE42ytZQCTHCAmVL2ygyapzKOGXh40kG7qQ33NPhE2vZ7xS9Uma_4gPHmY7TB6a0R3jllnWFRExvDUll4b19lgBz5qCNGlipMorXLLBI0bWZlIIN0IKjsYMz1vxjv9315M59Zw7Dxd1wS6n_AQJj4eY!/)  
[IIN0IKjsYMz1vxjv9315M59Zw7Dxd1wS6n\\_AQJj4eY!/](http://www.bmvg.de/portal/a/bmvg/!ut/p/c4/NYuxDslwDET_yE42ytZQCTHCAmVL2ygyapzKOGXh40kG7qQ33NPhE2vZ7xS9Uma_4gPHmY7TB6a0R3jllnWFRExvDUll4b19lgBz5qCNGlipMorXLLBI0bWZlIIN0IKjsYMz1vxjv9315M59Zw7Dxd1wS6n_AQJj4eY!/) [21.04.2016]  
(Anlage 20) (zitiert als: Pressemitteilung: Ursula von der Leyen)

**bundeswehr.de:** ‚Mach, was wirklich zählt‘ – Neue Arbeitgeberkampagne der Bundeswehr,  
[http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/NYu7DslwEAT\\_yGfLBYluIQ0FDUUgNMhJTUgEH9FwxQ0fj12wK00zu3CH0ugtDihFJ2HGwwTHcasxjyji\\_Z0Ht8q4wkyPiQJwaMcK3HMphSRKkUjEKFCztJrNbE4qvZmltRNMogTdeanf7HfBvbH\\_dna3V3ai-whtD8AJn\\_ogo!](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/NYu7DslwEAT_yGfLBYluIQ0FDUUgNMhJTUgEH9FwxQ0fj12wK00zu3CH0ugtDihFJ2HGwwTHcasxjyji_Z0Ht8q4wkyPiQJwaMcK3HMphSRKkUjEKFCztJrNbE4qvZmltRNMogTdeanf7HfBvbH_dna3V3ai-whtD8AJn_ogo!/) [15.03.2016].

**bundeswehr.de:** Aktionsprogramm: Gute Führung gestalten,  
[http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/dcfBDYAgDEDRWVygvXtzC\\_VCiIRsINUAIfVIAfMv7-OOI6VXIjW5ITKuuB0y-w6-B4ZEpQgXBm8auHa-ihN1pw2YRojW-Odc5NooN1Z80jJ9NmGiMg!!/](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/dcfBDYAgDEDRWVygvXtzC_VCiIRsINUAIfVIAfMv7-OOI6VXIjW5ITKuuB0y-w6-B4ZEpQgXBm8auHa-ihN1pw2YRojW-Odc5NooN1Z80jJ9NmGiMg!!/) [22.03.2016].

**bundeswehr.de:** Arbeitsautonomie,  
[http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcoxDsMgDEDRs\\_QC9t4tt0i7IBMcalFMZHCRvqgv7zh4xtXSj\\_JNKQpfXHH1yHPOCHOxFDITNgYomviPvljQTScvuCagXw0bTWQRZbBCn\\_vVCvrSb2vAa-yPW5Rcr5A/](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcoxDsMgDEDRs_QC9t4tt0i7IBMcalFMZHCRvqgv7zh4xtXSj_JNKQpfXHH1yHPOCHOxFDITNgYomviPvljQTScvuCagXw0bTWQRZbBCn_vVCvrSb2vAa-yPW5Rcr5A/) [08.04.2016].

**bundeswehr.de:** Überall arbeiten können,  
<http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/NcgxDoAgDEDRs3gBurt5C3UhRSO2aDEF5PoyaP7y82CFnuDDAQsnwRNmWDYeXT0ueTIRVZmUjKviKTc61LLYvfapEgzWkiRdFtURF5IfmD7KSQvccRpeM9PccQ!!/> [21.03.2016].

**bundeswehr.de:** Überblick: Das ‚Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr‘,  
[http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcaxDYQwDAXQWW4Bu6djC44G2fAvWIkMMgmRmP7Qax7P\\_HK5LUm1w6XwxN\\_VBu2kfQNliTAESJtvuDr2WMyXX3vTPJFEtYyScKE-1KAILbZmPvP4-QMySEqZ/](http://www.bundeswehr.de/portal/a/bwde/!ut/p/c4/DcaxDYQwDAXQWW4Bu6djC44G2fAvWIkMMgmRmP7Qax7P_HK5LUm1w6XwxN_VBu2kfQNliTAESJtvuDr2WMyXX3vTPJFEtYyScKE-1KAILbZmPvP4-QMySEqZ/) [21.03.2016].

**bundeswehr.de:** Videos,  
<https://www.bundeswehrkarriere.de/service/videos> [14.04.2016].

**bundeswehr.de:** Was wir bieten,  
<https://www.bundeswehrkarriere.de/arbeitgeber-bundeswehr/warum-wir/was-wir-bieten> [14.04.2016].

**bundeswehrkarriere.de:** Warum Wir?,  
<https://www.bundeswehrkarriere.de/arbeitgeber-bundeswehr/warum-wir> [05.04.2016].



**DEBA Deutsche Employer Branding Akademie:** Definition Employer Branding, <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php> [25.02.2016] (zitiert als: Definition EB - DEBA Deutsche Employer Branding Akademie).

**Deutsche Rentenversicherung:** Beruf und Familie, [http://www.deutsche-rentenversicherung.de/BadenWuerttemberg/de/Navigation/6\\_Wir\\_ueber\\_uns/Karriere/Beruf\\_und\\_Familie/Beruf\\_und\\_Familie\\_node.html](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/BadenWuerttemberg/de/Navigation/6_Wir_ueber_uns/Karriere/Beruf_und_Familie/Beruf_und_Familie_node.html) [14.04.2016].

**Deutsche Rentenversicherung:** Karriere, [http://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Navigation/6\\_Wir\\_ueber\\_uns/03\\_Karriere/Karriere\\_node.html](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/Allgemein/de/Navigation/6_Wir_ueber_uns/03_Karriere/Karriere_node.html) [14.04.2016].

**Deutsche Rentenversicherung:** Wir bieten dir..., [http://www.deutsche-rentenversicherung.de/BadenWuerttemberg/de/Navigation/6\\_Wir\\_ueber\\_uns/Karriere/Ausbildung\\_und\\_Studium/Ausbildung\\_allgemein\\_node.html](http://www.deutsche-rentenversicherung.de/BadenWuerttemberg/de/Navigation/6_Wir_ueber_uns/Karriere/Ausbildung_und_Studium/Ausbildung_allgemein_node.html) [09.04.2016].

**Die zehn besten Städte Deutschlands:**  
<http://www.wiwo.de/politik/deutschland/staedteranking-2015-niveau-die-zehn-besten-staedte-deutschlands/12615102.html> [14.03.2016].

**Duden:** | Ge-ne-ra-ti-on | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme, Herkunft,  
<http://www.duden.de/rechtschreibung/Generation#Bedeutung2> [12.02.2016].

**Facebook:** Bundeswehr Karriere,  
<https://www.facebook.com/bundeswehr.karriere/timeline> [16.03.2016].

**Facebook:** Kluge Köpfe für die Rente,  
<https://www.facebook.com/klugekoepfefuerdierente/?fref=ts> [14.03.2016].

**Facebook:** München,  
[https://www.facebook.com/muenchen/info/?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/muenchen/info/?tab=page_info) [14.03.2016].

**Gabler Wirtschaftslexikon:** Definition » Employer Branding « ,  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de//Definition/employer-branding.html> [22.02.2016].

**Gabler Wirtschaftslexikon:** Definition » Marke «,  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de//Definition/marke.html>  
[25.02.2016].

**Gabler Wirtschaftslexikon:** Definition » Soziale Medien «,  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de//Definition/soziale-medien.html>  
[11.03.2016].

**Karriereseite - Kluge Köpfe für die Rente,** <http://kluge-koepfe-fuer-die-rente.de/> [05.04.2016].

**Karriereseite:** Video mit Ehemaligen, <http://kluge-koepfe-fuer-die-rente.de/#ehemalige> [14.04.2016].

**Landeshauptstadt München:** Arbeitgebermarke - dafür steht die  
Münchner Stadtverwaltung,  
<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Arbeitgeber/arbeitgebermarke.html>  
[05.04.2016] (Anlage 22).

**Landeshauptstadt München:** Ausbildungen und Studiengänge auf einen  
Blick, <http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Stellen/Ausbildung-und-Studium/Ausbildung-Studieng-Blick.html> [14.04.2016].

**Landeshauptstadt München:** Beruf und Familie,  
<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Beruf-und-Familie.html> [21.03.2016].

**Landeshauptstadt München:** Daten und Fakten,  
<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Arbeitgeber/Zahlen-und-Fakten.html>  
[05.04.2016].

**Landeshauptstadt München:** Ein ‚ausgezeichnetes‘ Unternehmen,  
<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Arbeitgeber/Ausgezeichnetes-Unternehmen.html> [05.04.2016] (Anlage 23).

**Landeshauptstadt München:** Erfahrungsbericht: Delia Eppert,  
<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Stellen/Ausbildung-und-Studium/Azubi-Testimonials/Delia-Eppert.html> [21.03.2016].

**Landeshauptstadt München:** Personalentwicklung,  
<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Personalentwicklung/PE.html> [21.03.2016].

**Landeshauptstadt München:** Stellenangebote,  
<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Stellen/Stellenangebote.html> [14.04.2016].

**Landeshauptstadt München:** Unternehmenskultur,  
<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Unternehmenskultur.html> [21.03.2016].

**Landeshauptstadt München:** Videos zur Ausbildung bei der Stadt,  
<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Stellen/Ausbildung-und-Studium/Videos.html> [08.04.2016].

**Landeshauptstadt München:** Was uns besonders wichtig ist,  
<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Unternehmenskultur/Was-uns-besonders-wichtig-ist.html> [14.04.2016].

**Landeshauptstadt München (Hrsg.):** Dienstvereinbarung zur leistungsorientierten Bezahlung,  
<http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtverwaltung/Personal-und-Organisationsreferat/Personalentwicklung/LOB.html> [20.04.2016], Juni 2015 (Anlage 24).

**YouTube:** Familienfreundliche Bundeswehr - Die Pläne von Verteidigungsministerin von der Leyen,  
<https://www.youtube.com/watch?v=sjwdjdBMIP0> [15.03.2016].

**Louis Pasteur Zitate:** <http://zitate.woxikon.de/autoren/louis-pasteur> [01.04.2016].

**Öffentlicher Dienst:** Der Staat will Sie!,  
<http://www.karriere.de/karriere/der-staat-will-sie-9152/> [04.03.2016].

**StBA (Hrsg.):** Pressemitteilung 314/13: Über 400 000 Hochschulabsolventen im Jahr 2012, 17. September 2013,  
[https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/09/PD13\\_314\\_213pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/09/PD13_314_213pdf.pdf?__blob=publicationFile) [04.03.2016] (Anlage 13).

## Erklärung des Verfassers


Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Es ist mir bekannt, dass die Arbeit mit einer Plagiatserkennungssoftware auf nicht gekennzeichnete Übernahme fremden geistigen Eigentums überprüft werden kann.

-----  
Datum

-----  
Unterschrift

ANZEIGE

Thema **Höher, schneller, schlauer - KarriereSPIEGEL** [Nachrichten](#) > [KarriereSPIEGEL](#) > [Berufsstart](#) > [Höher, schneller, schlauer - KarriereSPIEGEL](#) > [Generation Y: Die Gewinner des Arbeitsmarkts](#)

07.06.2011

[Drucken](#) | [Merken](#) | [Merken](#) | [Merken](#) | [Feedback](#) | [Nutzungsrechte](#)**Generation Y****Die Gewinner des Arbeitsmarkts**Von *Eva Buchhorn* und *Klaus Werle*

**Qualifiziert, selbstbewusst, extrem anspruchsvoll - junge Berufsanfänger ändern Kultur und Alltag in den Unternehmen. Was treibt die Nachwuchskräfte an, was ist ihnen wichtig? Und wo wollen sie am liebsten arbeiten? Ein Blick auf die Generation des schnellen Aufstiegs.**

Gegen Ende des Bewerbungsgesprächs hat Wolfgang Pfleghaar noch ein Anliegen. Und zwar die Sache mit dem Privatleben. "Ich bin gern bereit, bis 21 oder 22 Uhr zu arbeiten, wenn das Projekt es erfordert", eröffnet er seinem verduztten Gegenüber, "aber ich mache das sicher nicht jeden Tag." Freunde, Sport, Spaziergänge, das müsse weiter drin sein.

Sein künftiger Chef bei Daimler gratuliert ihm, dass er das Thema so offen anspricht, preist die flexiblen Arbeitszeiten im Konzern und gibt ihm den Job. Was sollte er sonst tun? Mit seinen grünblauen Augen und dem kalifornischen Lächeln kann man sich Pfleghaar auf einem Surfbrett genauso gut vorstellen wie im

**Verwandte Themen**[Karriere](#)[Manager](#)[Alle Themenseiten](#)**Mehr dazu im Manager Magazin****manager magazin 6/2011****Inhalt**

[manager magazin  
Einzelheft im Shop  
bestellen](#)

[Jetzt 3 Ausgaben testen  
und Geschenk sichern](#)

ANZEIGE

## Businessanzug.

Der Wirtschaftsingenieur wirkt tiefenentspannt, und er hat Grund dazu: Sein Diplom hat er mit der Note 1,6 gemacht, in Neuseeland studiert, zwei Praktika in Japan absolviert und die Abschlussarbeit über regenerative Energien und Elektromobilität geschrieben. 15 Bewerbungen hat Pfleghaar verschickt, 15-mal schaffte er es bis zur Gesprächsrunde. Eine Handvoll Jobangebote renommierter Unternehmen, erzählt er, landete schließlich auf seinem Tisch.

## Fotostrecke



**Top Ten der Arbeitgeber:** Die Lieblinge der Wirtschaftswissenschaftler

10 Bilder

Pfleghaar entscheidet sich für Daimler, weil seine Bewerbung schnell und für ihn transparent betreut wurde. Das Gehalt stimmt, die internationale Ausrichtung auch, und der Job im Entwicklungscontrolling Trucks klingt so spannend, wie er sich das vorgestellt hatte. "Meine Wünsche für den ersten Job hatte ich mir genau überlegt, und bei Daimler hat es eben am besten gepasst."

### "Generation Y": Wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee

So klingt es, wenn eine Generation die Bühne betritt, die die Macht der Demografie hinter sich weiß. Die global orientiert ist, über Facebook, Twitter und iPhone bestens vernetzt und als erste Altersgruppe, die mit dem Internet aufgewachsen ist, technisch äußerst versiert. Die von den Unternehmen spannende Projekte, gute Gehälter, schnelle Aufstiegswege erwartet, für die Arbeit und Karriere aber gleichzeitig nicht allein selig machend sind. Vorhang auf für die "Generation Y"!

Geboren in den Achtzigern und Neunzigern, strömen die Ypsiloner seit einiger Zeit in die Unternehmen, wo sie die bislang kulturprägenden Babyboomer bald ablösen werden. In einigen Jahren werden sie weltweit jeden zweiten Arbeitnehmer stellen. "Dies ist die anspruchsvollste und selbstbewussteste Generation seit Langem", sagt Anders Parment von der Stockholm University School of Business, der ein Buch über die Ypsiloner geschrieben hat. "Sie wird die Arbeitskultur in den Unternehmen radikal umkrempeln."

Doch noch ist längst nicht allen Firmen bewusst, dass sich ihre Prozesse, ihre Kultur und ihre Werte ändern müssen, wenn sie den Kampf um die talentierten Jungen gewinnen wollen. Noch weniger wissen sie, wie sie die Nachwuchskräfte gewinnbringend einsetzen können.

Die Generation Y ist wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee. Der Aufbau einer Firma zur attraktiven Arbeitgebermarke, das sogenannte Employer Branding, wird sich wandeln müssen von einem unterhaltsamen Experimentierfeld zum vielleicht wichtigsten Wettbewerbsfaktor. Das Ranking der "Besten Arbeitgeber", für welches das Berliner Beratungsinstitut Trendence rund 23.000 examensnahe Studierende der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften befragt hat und dessen Ergebnisse das manager magazin exklusiv veröffentlicht, zeigt dies schon jetzt.

Auf den ersten Blick ist alles wie immer: Auf den vorderen Plätzen dominieren die automobilen Platzhirsche wie Audi, BMW oder Porsche (siehe [Tabellen](#)). Der Sprengstoff verbirgt sich in der langfristigen Entwicklung, in Kriterien, nach denen die Ypsiloner urteilen, die in den Unternehmen jedoch nur langsam Einzug halten: Seit 2006 ist der Anteil der jungen Betriebswirte, die in der Umfrage Work-Life-Balance als wichtigen Faktor bei der Arbeitgeberwahl nennen, von 38,6 auf mehr als 50 Prozent gestiegen.

1 | 2 | 3 | 4 | 5 Weiter

1. Teil: Die Gewinner des Arbeitsmarkts

2. Teil: Elternzeit, Fitnessstudio, Weiterbildung - auf Firmen kommt einiges zu

3. Teil: Klare Ansagen über Leistung und Karrierechancen

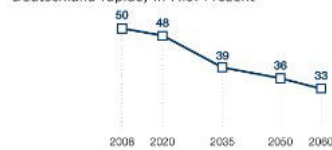
4. Teil: "Viele Kandidaten haben traumtänzerische Vorstellungen"

5. Teil: "Leute werden für Ergebnisse eingestellt - nicht für Office Time"

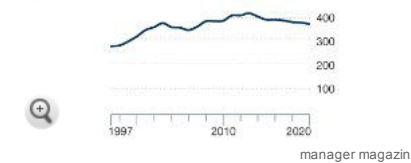
[Zur Startseite](#)

## Der Bewerbermarkt trocknet aus

Bis 2060 sinkt die Zahl der Erwerbsfähigen\* in Deutschland rapide, in Mio. Prozent



Prognose der Studienanfängerzahlen bis 2020, in Tausend



manager magazin

## Fachkräftemangel

### Sag mir, wo die Fachkräfte sind

Im Aufschwung brummt es bei den Unternehmen. Aber zugleich werden die Alarmrufe lauter, weil hochqualifizierte Fachkräfte fehlen: Wo es hakt, was man dagegen tun kann - ein Überblick.

### Die MINT-Lücke

### Trotzdem viele arbeitslose Ingenieure

### Das Potential älterer Ingenieure

### Abbrecher: Fix aus dem Studium herausgeprüft

### Dauerstreit um Zuwanderer

### Kann es sein, dass Weibsvolk anwesend ist?

ANZEIGE

## Mehr auf SPIEGEL ONLINE

**Arbeitgeber-Ranking:** Audi ist Favorit der Studenten (15.04.2011)

**Wider den Exzellenz-Kult:** Es lebe das Mittelmaß! (13.04.2011)

**Junge Juristen:** Auslaufmodell autistischer Aktenfresser (01.04.2011)

**Hofierte Arbeitnehmer:** Der neue Wettbewerb um die Köpfe (24.03.2011)

**Manager-Nachwuchs:** "Vor so einer Jury stehe ich nie wieder" (11.05.2011)

**Google-Werkstätten:** "Mit welchem Tempo sägen Sie Aluminium?" (06.05.2011)

**Junge Absolventen:** "Sind sie bereit, all die hässlichen Dinge zu tun?" (20.04.2011)

**Fotostrecke:** Qualifiziert, begehrt, selbstbewusst

**Ranking:** Die beliebtesten Arbeitgeber der Wirtschaftswissenschaftler

**Ranking:** Die beliebtesten Arbeitgeber der Ingenieure

**Gesundheit am Arbeitsplatz:** Wer krank zur Arbeit geht, schadet der Firma (07.06.2011)

# Generation: That's Y!

BUSINESS DER NÄCHSTEN GENERATION

THURSDAY, FEBRUARY 4TH, 2016



HYPER-THESEN

## "Was denken Sie über die Generation Y" – ein Rundumschlag

BY THORSTEN REITER ON 17. JANUAR 2014 • ( 2 KOMMENTARE )

Vor einiger Zeit wurde ich von einer Generationengenossin zu „meiner Meinung über das Thema Generation Y“ gefragt. Sie interessierte sich für das Thema aufgrund ihrer Tätigkeit bei einem Magazin und da die Frage nicht näher spezifiziert war, holte ich zu einem Rundumschlag aus. Die Arbeitswelt der Generation Y, das internationale Spannungsfeld in dem sie sich befindet sowie erste Prognosen für die Zukunft kamen hierbei auf meine rhetorische Richtbank. Der Text ist lang, wiederholt einige Punkte die ich bereits zuvor auf meinem Blog (<http://generationthatsy.wordpress.com/>) gemacht habe und ich poste ihn trotzdem: Alles andere wäre fatal. Viel Spaß beim Lesen.

### Generation Y – eine Ikone



Seit einiger Zeit schon beschäftigen sich deutsche Personal- und Recruiting (<http://recruitinggenerationy.com/>)abteilungen großer Konzerne mit dem Thema Generation Y. Im letzten Jahr ist das Thema auch in den populären Medien (<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html>) angekommen und hat eine breite Öffentlichkeit mit etwas vertraut gemacht, wovon viele nie zuvor gehört hatten. Denn selbst Vertreter dieser Generation können oft nichts mit dem Begriff anfangen. Dieser Umstand ist bezeichnend für die Umgangsweise mit der Thematik: es wird viel *über* aber selten *mit* der Generation Y gesprochen. Auch wenn sich dies langsam ändert und sich durch den Dialog



Generation Atlas?

einige Vorurteile berichtigt haben sowie neue Eigenheiten dieser Generation zum Vorschein

kamen, ist diese „neue“ Generation mit all ihren Eigenheiten eines schon jetzt: eine Ikone. Denn so sehr stilisiert wurden einst nur die 68er, was großes Potential entfesseln kann aber auch einige Risiken birgt.

Der Generation Y wird nachgesagt, dass sie durch ihre Erziehung und das Erwachsenwerden in einer freien westlichen Gesellschaft – ohne materielle oder existenzielle Sorgen – andere Werte entwickelt hat, als Vorgängergenerationen. Die Aufopferung des Vaters für die Firma hatte Luxus und Wohlstand mit sich gebracht, es fehlte aber an Zeit und Priorisierung der Familie. Die von Kind auf abtrainierte „Hörigkeit“ gegenüber Autoritäten, die sich ausschließlich auf Ihre Seniorität stützen, ist hier nur ein Punkt, mit dem die Generation Y aneckt. Hinzu kommen die durch die Popkultur und den allgemeinen „westlich-modernen“ Erziehungsstil geschürte Kompromisslosigkeit und ein tiefer Idealismus. Anstelle von Träumen von Haus, Boot und Karriere treten Reisen, Freizeit mit Freunden und Familie sowie individuelle Entfaltungsmöglichkeiten.

### Auswirkung auf die Arbeitswelt

Diese Eigenheiten, wirken sich auf alle Bereiche des operativen Geschäftes von Unternehmen aus. Da die Generation Y noch relativ am Anfang ihrer Karrierelaufbahn steht, sind zurzeit natürlich personaltechnische Fragen besonders interessant. Im Laufe der Zeit wird sich der Fokus der Diskussion verschieben, hin zu operativen sowie Führungsfragen. Wenn wir uns die Strukturen und Funktionsweisen der Betriebe im 20sten Jahrhundert und im ersten Jahrzehnt des aktuellen ansehen, so wirken die nachgesagten Eigenschaften der Generation Y sicherlich wie Sand im Getriebe und sind alles andere als Garant für einen Produktivitätsboom. Im Gegenteil, wenn Generationenkräfte in gegensätzliche Richtungen arbeiten, führt dies sicherlich zu Reibungsverlusten.

Die Frage ist aber, ob wir uns diese traditionelle Funktionsweise noch leisten können und wollen? Außerdem die Frage, wie die Generation Y ihre „Besonderheiten“ einbringt bzw. wie die existierende Arbeitswelt diese aufnimmt und zum gemeinsamen Vorteil nutzt. Denn zusätzlich zu den Unterschieden zu früheren Arbeitnehmer kommt erschwerend hinzu, dass die Generation Y besonders durch ihre Heterogenität auffällt – in sich und zwischen einzelnen Ländern.

### Die Generation Y – alles andere als homogen

Trotz globaler Kommunikation ist das Verständnis, was es bedeutet ein Vertreter der Generation Y zu sein, auf verschiedenen Flecken der Erde bei weitem nicht dasselbe. Die Generation Y ist ein Produkt ihres Umfelds und so sind ihre



Generation Work-Life-Party? (Foto: I. Haxhi-Kristo)



Eigenschaften je nach Umfeld unterschiedlich. Ich möchte gerne drei Beispiele nennen: Die Machtposition der Generation Y, die Themen der Generation Y und die Wünsche der Generation Y.

Während der demographische Wandel in Deutschland diese bereits von Haus aus sehr selbstbewussten Generation in die Karten spielt, können junge Arbeitnehmer von diese Zuständen in anderen Teilen der Welt nur träumen. Vertreter der Generation Y in Indien oder China sehen sich einem Kampf um eine geringe langsam steigende Anzahl an Arbeitsplätzen gegenüber – egal wie hochqualifiziert sie sind. Ebenso kann ein wirtschaftlich schwaches Land wie Spanien seinen jungen Arbeitnehmern keine Zukunft bieten – hier geht es für Vertreter der Generation Y um die bloße Existenz. In den USA hängt es von der individuellen Ausbildung des potentiellen Arbeitnehmers ab, ob und wie sehr er sich Ansprüche leisten und diese beim Arbeitgeber seiner Wahl durchsetzen kann.

Zusätzlich jedoch gilt auch für Deutschland, dass das verschobene Machtverhältnis zugunsten topausgebildeter Arbeitnehmer nur bedingt mit den Vertretern der Generation Y zu tun hat. Die Spitze der hochqualifizierten Arbeitnehmer musste sich noch nie Gedanken um Anstellung machen. Je nach Einschätzung des eigenen Wertes für das gewählte Unternehmen, steigen oder fallen die Ansprüche. Durch den demographischen Wandel und die resultierende Knappheit an Fachkräften, definieren wir „die Spitze“ heute jedoch weiter und das teilweise auch extern geschürte Selbstbewusstsein der Generation Y setzt hier noch einmal nach. Große Unternehmen haben hierzulande jedoch bereits lange festgestellt, dass sie sich mitten im „War for Talents“ befinden und passen ihre Angebote entsprechend an. Der Mittelstand ist hier wesentlich uneinheitlicher für diese Herausforderungen gewappnet.



Generation Global?

Bleiben wir aber noch einen Moment im Vergleich mit den USA. Kulturelle Unterschiede haben selbstverständlich auch eine Auswirkung auf die Themen der Generation Y. Eine Forderung der deutschen Generation Y ist beispielsweise das sogenannte Work-Life-Blending, bei dem nicht nur noch „gelebt“ und „gearbeitet“ wird – wie durch die Work-Life-Balance suggeriert – sondern eine Vermischung der Arbeits- und Freizeit. Das Ziel ist ein Gesamtkonstrukt, das maximale persönliche Entfaltung des Individuums gewährleistet – trotz beruflicher Verpflichtungen. Eine solche Forderung entspringt einer hoch produktiven Arbeitskultur, die strikt zwischen Arbeits- und Freizeit trennt, dies aber mit entsprechend vielen Urlaubs- und freien Tagen vergütet. In den USA, einem Land mit längeren Arbeitszeiten und einer wesentliche geringeren Anzahl an Urlaubstagen, ist eine Vermischung des beruflichen und privaten Lebens daher fast schon vorprogrammiert. Die Tatsache, dass dort ein sogenanntes Work-Life-Blending also bereits schon je her zu einem gewissen Grad praktiziert wird, würde eine solche Forderung nicht annähernd so „revolutionär“ erscheinen lassen, wie hierzulande.

Doch selbst, wenn wir uns die Generation Y innerhalb Deutschlands ansehen, müssen wir

feststellen, dass wir kein einheitliches Bild zeichnen können. Auf der einen Seite haben wir die freiheitsliebenden Individualisten, die sich lieber selbstständig machen als „für jemand anderen zu arbeiten“. Sie passen gänzlich in das populäre Bild vom post-materialistischen Idealisten, der lieber an seinen eigenen Träumen zu seinen eigenen Bedingungen arbeitet, als sich für einen Großkonzern zu „versklaven“. Auf der anderen Seite stellen wir jedoch fest, dass ebenso viele Vertreter dieser Generation so angepasst sind, wie kaum eine ihrer Vorgängergenerationen. Gerade bei der sogenannten „Spitze“ ist die Ausrichtung des eigenen Lebens an Karriere und einem lückenlosen Lebenslauf besonders ausgeprägt. Diese „Angst vor dem Scheitern bei so guten Chancen“ scheint nicht vereinbar mit den paradiesischen Aussichten auf dem heimischen Arbeitsmarkt. Das Studium wird mit Ausland vollgepackt und durchgezogen, die Semesterferien mit Praktika zugestopft und es wird sich qualifiziert was das Zeug hält.



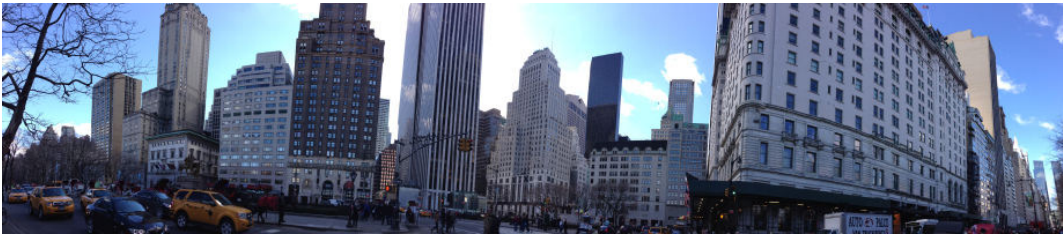
Generation Local?

Äußerst angepasst oder so verschieden, dass nur der Weg in die Selbstständigkeit hilft – die Generation Y ist extrem und extrem unterschiedlich. Ich kann mir nicht anmaßen für eine ganze Generation zu sprechen aber von einem bin ich überzeugt: Diese Generation ist äußerst informiert und weitsichtig – vielleicht mehr als dies jemals eine Generation von ihr war. Sie können ihre Wünsche und Abneigungen sehr gut formulieren und diese entsprechend relativieren. Hierdurch werden sie zu hervorragenden Gesprächs- und Verhandlungspartnern. Firmen sollten sich genau dessen bewusst sein und den Vertretern der Generation Y auf Augenhöhe begegnen, sodass das Resultat für alle beteiligten optimiert werden kann – egal wie unterschiedlich ihre einzelnen Vertreter auch sein mögen.

### Die Arbeitswelt der Generation Y in 20 Jahren

Schauen wir uns die Trends dieser Generation einmal an, können wir versuchen einige Vorhersagen zu ihrem Arbeitsalltag in 20 Jahren zu treffen. Arbeit wird wesentlich dezentraler stattfinden, gestützt durch professionelle sowie private Netzwerke. Ein guter Freund von mir, der in New York seine erste Stelle angetreten hat, arbeitet schon heute den größten Teil seiner Zeit von seinem Appartement aus. Dieser „Komfort“ kommt auf der anderen Seite jedoch mit einer erschwerten sozialen Kontaktaufnahme einher. Daher verlässt er sich auch hier auf entsprechende soziale Netzwerke, um dies auszugleichen.

Diese Netzwerkorientierung lässt sich auch auf die Unternehmenslandschaft in 20 Jahren übersetzen. Da ich mich besonders mit dem Thema Unternehmertum beschäftige, halte ich die Idee von vernetzten, hochspezialisierten und relativ kleinen Unternehmen äußerst spannend und realistisch. Vollständiger Zugang zu Informationen und erhöhter Wettbewerb, lassen den Druck auf alle Marktteilnehmer steigen. Große Firmen, ohne entsprechende Spezialisierung können nach klassischer Ausrichtung nicht mithalten, da Entscheidungswege zu lang sind und entsprechende Risiken von Anteilseignern nicht getragen werden. Hier stellen dichte Netzwerke von kleinen, flexiblen Firmen oder einzelnen Unternehmern zukunftsfähige Ansätze dar.



Generation...jetzt sind mir die Bildtitel asugegangen.

Eine interessante Frage wird auch sein, wie sich die Beziehung von Mensch und Arbeitswelt verändern wird. Ob weniger gearbeitet oder die Arbeit facettenreicher wird, lässt sich abwarten. Dennoch stellen wir fest, dass heute ein großer Teil der Produktivität sowie der Vielfältigkeit des individuellen Arbeitnehmers nicht genutzt wird. Die Masse an produktiven Tätigkeiten außerhalb konventioneller Arbeitsbeziehungen, die sich vor allem im Internet darstellt, ist Beweis von nicht genutztem Potential. Wie Firmen diese „Talente“ der eigenen Mitarbeiter nutzen können, wird eine spannende Frage werden und in 20 Jahren hoffentlich geklärt sein.

### Wird sie halten, was wir ihr zusprechen?

Ob die so vielseitig diskutierten Charakteristika der Generation Y wirklich zu Innovationen und sozialen wie ökologischen Revolutionen führen werden, steht für mich in den Sternen. Die Generation Y ist schon jetzt eine höchst stilisierte Generation, eine Ikone, die unmöglich das halten kann, was ihr zugesprochen wird. Sie kann aber auch unmöglich so zerstörerische Auswirkungen haben, wie es ihre Kritiker fürchten. Fakt ist, dass diese Generation großes Potential in sich trägt. Potential aber „kann“ – muss nur leider nichts heißen. Denn gepaart mit großem prinzipiell Idealismus kommt auch eine lethargisch-angepasste durch den individualisierten Konsum geförderte Isolation einher. Ich denke es liegt an allen Beteiligten offen für neue Ansätze zu bleiben und dennoch nicht blind jedem Trend zu folgen. So können wir gemeinsam eine Zukunft schaffen, in der alle Generationen gemeinsam gerne leben und arbeiten.

*Was denkst DU über die Generation Y? Kommentare und Diskussionen erwünscht! Holt zum Rundumschlag aus!*

☐ 2 replies »

Ein wichtiger Punkt, der für mich die Generation Y ausmacht, ist die Bezogenheit auf **Antwort**. Klar, den eigenen Lebensweg mussten auch die Generationen vor uns bereits meistern, aber der Überfluss an Möglichkeiten führt – wie ich finde – dazu, dass viele junge Leute sehr viel über sich selbst, ihr Leben, ihre Ansprüche, Ziele etc. nachdenken. Heute gibt es keinen Papa mehr, der bestimmt, welche Berufsausbildung gemacht werden soll, andererseits wird das Bild vermittelt, dass die tipptopp-Studium-Auslands-Praktikums-Trainee-Laufbahn ganz normal sei und man ohne keine Chancen hätte... Und dazwischen steht dann das ach-so-individuelle Individuum und muss den „richtigen“ Weg für sich finden. Ich denke, keine der Generationen vor uns hat so viel Zeit zum Nachdenken verwendet. Ob das immer so gut ist? Ich weiß nicht, ich denke schon, dass die Menschen dadurch egoistischer werden. Zwar wird dies nicht mehr unbedingt mit dickem Auto und goldener Kreditkarte nach außen gezeigt und die Bohrmaschine lieber per Sharing-Community ausgeliehen, aber ich bin dennoch sehr gespannt, wie sich diese Entwicklung in 10-20 Jahren zeigen wird und sich auf unsere Kinder auswirken wird (falls wir denn welche bekommen, beeinträchtigt ja die Work-Life-Balance erheblich! ;-))... Lauter kleine Ego-Monster...?

PS: Der Namn “Generation ... Jetzt sind mir die Bildtitel ausgegangen” ist gar nicht mal so unpassend. ;-P

Hallo Christiane!

Antwort

Ich finde die Punkte, die du machst, sehr passend! Auch ich habe mir schon oft darüber Gedanken gemacht, wie sich diese Eigenheiten wohl auf Kindererziehung und Geburtenrate auswirken wird. Es bleibt spannend aber ich denke gerade diejenigen von uns, die nicht nur selbstverliebt sondern auch selbstreflektiert sind, sollten auch eine gewisse Verantwortung spüren – gegenüber sich selbst, der Gesellschaft und der Zukunft. Gerade wir haben große Chancen, Dinge tatsächlich umzusetzen, aber das Level an Involvement sinkt mindestens so schnell, wie die faktischen Möglichkeiten, Dinge zu verändern, steigen.

Wie gesagt: Es bleibt spannend!

Beste Grüße und ich freue mich auf weiteren Austausch!

Thorsten

## Wollen die auch arbeiten?

Junge Beschäftigte verlangen eine neue Arbeitswelt. Sonst ziehen sie weiter zum nächsten Job. Ihre Ansprüche verändern die gesamte Wirtschaft.

VON Kerstin Bund;Uwe Jean Heuser;Anne Kunze | 07. März 2013 - 07:00 Uhr

Für viele ist Pippi Langstrumpf die Heldin der Kindheit. Sie können ihre Vornamen herunterbeten (Pippilotta Viktualia Rollgardina Pfefferminza Efraimstochter) und ihre Streiche nacherzählen. Die schwedische Kinderbuchautorin Astrid Lindgren hat diese autonome Göre erfunden, die in der Welt der Obrigkeiten und Autoritäten, der Polizisten und Lehrerinnen gar nicht gut ankommt. Denn Pippi macht, was sie will. Und sie will Spaß.

Die Generation der Umdiedreißjährigen, die jetzt voll Selbstbewusstsein auf den deutschen Arbeitsmarkt schlendert, könnte man durchaus als Generation Pippi bezeichnen. Denn diese Generation macht sich die Welt, widdewidde wie sie ihr gefällt. Es ist, als sei Pippi tausendfach erwachsen geworden und im Berufsleben angekommen: Die Neuen wollen Spaß haben, schnell vorwärtskommen und dabei weniger Zeit in ihrem Job verbringen. Und nebenbei wollen sie auch noch die Welt retten.

Da ist zum Beispiel Ingo Kucz. Seine vierjährige Tochter schläft nur mit einem Kirschkernkissen auf dem Bauch, und ihre Kindergartenliebe heißt Simon. Ingo Kucz, 32, ist das alles sehr wichtig. Dabei ist er kein Kindergärtner, kein Pädagoge oder Arzt. Kucz arbeitet in der Konzernstrategie der Deutschen Bahn, seine Abteilung ist so etwas wie das ausgelagerte Gehirn des Firmenchefs Rüdiger Grube. Von Montag bis Freitag beschäftigt er sich mit den großen Fragen von morgen. Am Samstag baut er ein Klettergerüst.

Morgens vor der Arbeit bringt Kucz seine Tochter in den Kindergarten und ihren einjährigen Bruder zur Tagesmutter. Seine Frau, eine Sonderschulpädagogin, ist da schon bei der Arbeit. Nachmittags um fünf Uhr geht Kucz heim: Er will mit seinen Kindern noch zwei Stunden spielen, sie baden, ihnen vorlesen, bevor er sie zu Bett bringt. Erst in der Nacht setzt er sich noch mal an den Schreibtisch. Ingo Kucz arbeitet Vollzeit, etwa 40#Stunden die Woche, manchmal mehr. "Wenn ich bei der Deutschen Bahn nicht so flexibel arbeiten könnte", sagt er, "würde ich mir einen anderen Job suchen."

Sind die Kinder einmal krank, arbeitet er von zu Hause aus. Kucz besucht die Elternabende im Kindergarten, und wenn die Erzieher Teamsitzung haben, nimmt er sich einen halben Tag frei, um mit den Kleinen zum Schwimmen zu fahren. Nicht dass Kucz keine Lust auf Karriere hätte, er promoviert sogar noch nebenher in Soziologie. "Ich bin bloß nicht bereit, für Job und Status mein Leben zu opfern."

Der junge Familienvater gehört zu einer neuen Generation von Berufstätigen. Einer Generation, die etwas anderes will: anders arbeiten, anders leben, anders sein. "Die nächste



große Generation" haben die amerikanischen Historiker Neil Howe und William Strauss sie getauft. Wenn es nach den Erkenntnissen der Wissenschaftler geht, könnten diese zwischen 1980 und 2000 Geborenen die Welt tatsächlich verbessern. Selbstbewusste Optimisten sind dabei, die Unternehmen zu erobern, und sie stellen Bedingungen.

## **Diese Generation hat erfahren: Alles ist möglich, nichts bleibt**

Der Berliner Jugendforscher Klaus Hurrelmann spricht von der dritten Generation nach 1945, die Deutschland verändert: Zuerst waren da die Skeptiker der Nachkriegsjahre, ernste, von Trauma und Entbehrung gezeichnete Trümmersmenschen. In der von ihnen wieder aufgebauten Welt wuchs die Generation Golf heran, in der Blütezeit der Republik. Ihre Vertreter sind kämpferisch und konsumorientiert, repräsentabel und *busy*. Und nun also die Generation Y. Die hat erfahren: Alles ist möglich. Und alles ist ständig im Fluss, nichts bleibt, wie es einmal war. Die Y-Vertreter sind mit unzähligen Optionen groß geworden, im Alltag und im Internet. Von Anfang an mussten sie "biografisches Selbstmanagement" betreiben, wie Hurrelmann es nennt, und sich stark um sich selbst kümmern. Ihr Problem sind nicht die Grenzen, sondern es ist die Grenzenlosigkeit. Sie wollen alles und alles auf einmal: Familie plus Feierabend. Beruf plus Freude plus Sinn. Und das verfolgen sie kompromisslos.

Von den Unternehmen erwartet die Generation Y, dass sie umdenken und sich auf ihre Ansprüche einstellen. Selbstbestimmt und flexibel wollen sie arbeiten, das fand die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC heraus. Autoritäten zweifeln sie erst einmal an, es sei denn, der Chef beeindruckt sie. Kollegialität und persönliche Entwicklung rangieren bei ihnen ganz oben, und erst am Schluss von insgesamt 19 Kategorien stehen bei ihnen – laut einer Studie des Berliner Instituts trendence – Status und Prestige.

Y wird im Englischen ausgesprochen wie *why*, das englische Wort für warum. Und tatsächlich hinterfragen die "Millennials" so ziemlich alles: Muss das Unternehmen der Umwelt schaden? Ist das, was der Chef sagt, immer richtig und gut für alle? Und: Warum sollten Familie und Karriere nicht vereinbar sein? Die Generation Y/Why ist auch die Generation "Warum nicht?".

Sie hatten immer schon die Wahl. Von Geburt an wurden sie von der Generation X ihrer Eltern gefördert und gefeiert. Die volle Aufmerksamkeit ihrer "Helikopter-Eltern" war ihnen gewiss. Schon als Hosenmatze durften sie mitentscheiden, wohin die Familie in Urlaub fährt oder welches Auto angeschafft wird. Sie sind daran gewöhnt, sich entfalten und verwirklichen zu dürfen. Und all das, was sie in der Kindheit erfahren haben, erwarten die Neuen nun auch vom Arbeitgeber: Aufmerksamkeit, Fürsorge, Mitsprache. Ständiges Feedback. Sie wollen Chefs, die wie Eltern sind und auf ihre Bedürfnisse eingehen.

Es könnte sein, dass sie ihre Erwartungen auch durchsetzen. Denn diese Generation hat eine Macht, die ihren Eltern und Großeltern vorenthalten war. Es ist die Macht der Demografie, die Macht der Knappheit in einem hochgebildeten und wirtschaftlich

florierenden Land. Vielen Branchen gehen die Fachkräfte aus. Und sie werden noch weniger, wenn die starken Geburtsjahrgänge 1960 bis 1970 erst einmal in Rente sind. Zwar dürfte sich bis 2050 auch die Zahl der Pflegefälle im alternden Deutschland verdoppeln, und diese Aufgabe muss die Generation Y schultern. Doch das ändert nichts daran: "Die Mitglieder der Generation Y können ihre Vorstellungen in die Berufswelt retten, weil sie davon profitieren, dass es nur wenige von ihnen gibt", sagt Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen. Und Gerhard Rübling, der Personalchef des schwäbischen Maschinenbau-Unternehmens Trumpf, fügt hinzu: "Solange die Ansprüche erfüllt werden, sind die neuen Arbeitnehmer 150-prozentig loyal. Genügt der Arbeitgeber ihren Anforderungen nicht mehr, gehen sie ohne Schmerz." Im Schnitt blieben die Jungen nur noch 18 Monate, sagen Zahlen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): Währte die durchschnittliche Beschäftigung der unter 30-Jährigen in den achtziger Jahren noch 814 Tage, sank sie demnach in zwei Jahrzehnten auf 536 Tage.

Auch Ingo Kucz wollte keine Kompromisse machen. Bevor er zur Bahn ging, arbeitete er für einen Industriekonzern. Die Perspektive war gut, die Bezahlung auch, aber der Führungsstil passte Kucz nicht. Es gab viele Hierarchien und wenige Freiräume. Anweisungen statt Erklärungen. Von seinen Kollegen hörte er den Satz: "Gehalt ist bei uns Schmerzensgeld." Mit dieser Kultur von Befehl und Gehorsam sind Konzerne in Deutschland lange gut gefahren, manche tun es heute noch. Doch Leute wie Kucz verweigern sich: Der Mann für die Strategie wollte nicht länger für etwas entschädigt werden, das ihm doch Freude machen sollte. Er kündigte.

Als Chefin müsse man heute viel mehr kommunizieren, einbinden und überzeugen als früher, sagt Meike Niedbal, Kuczs Vorgesetzte bei der Bahn. Sie ist selbst erst 35 und hat drei kleine Kinder. "Die Mitarbeiter erwarten, dass ich mich in sie hineinversetze. Ich verstehe auch, wenn Ingo mal früher wegmuss, um seine Tochter abzuholen."

Nicht jeder Chef hat so viel Verständnis für diese Berufseinsteiger, die sich schon im Bewerbungsgespräch nach Sabbaticals, Eltern-, Teil- und Auszeiten erkundigen. Personalchefs halten sie oft für Luxusgeschöpfe, die sich aufs Erbe freuen, statt selbst anzupacken. Auch Medien lästern über die "Generation Weichei", der es keine Firma mehr recht machen könne.

Dass die Generation Y weniger leistet, geben Untersuchungen allerdings nicht her: In der *Shell-Jugendstudie* von 2010 standen die Tugenden Fleiß und Ehrgeiz bei den Jungen besonders hoch im Kurs. Mehr junge Leute denn je machen Abitur oder einen mittleren Abschluss, und sie studieren kürzer, zielgerichteter und effizienter. Die Uni-Gammler, die sich nach 20 Semestern zum ersten Mal eine Prüfungsordnung ansehen, scheinen ausgestorben wie der Archaeopteryx. "Null Bock" ist heute ein Fremdwort. Die Lebensläufe der Nachwuchskräfte sind prall voll von Praktika, Kursen,

Auslandsaufenthalten und sozialen Engagements. Die Ys fordern nicht nur ihre Arbeitgeber, sie verlangen auch sich selbst einiges ab.

## **Die Inder und Chinesen sind ganz anders, sagt der Personalchef: "Viel ehrgeiziger!"**

Das führt zu einer Mischung aus Engagement und Selbstoptimierung, aus Verspieltheit und Ernst. Dieser Trend entfaltet sich in der Hamburger ABC-Straße aufs Eindrucksvollste. Am Haus Nummer 19 leuchten sechs knallbunte Buchstaben: Google. Hinter der Fassade verbirgt sich die Deutschland-Zentrale der weltgrößten Suchmaschine. 350 Leute arbeiten hier, im Schnitt sind sie 35 Jahre alt. Google, das ist der obere Rand der Generation Y. Hier hat sie sich ihr eigenes Biotop erschaffen, eine Mischung aus Disneyland und Management. In Riesenstrandkörben finden Videokonferenzen statt. In nachgebauten Flugzeugkabinen Besprechungen. Es gibt Gänge, die sehen aus wie U-Bahnhöfe. Und im Pool kann man in Schaumstoffwürfeln baden. Dreimal die Woche kommt ein Masseur, im Fitnessstudio findet Yoga, Hip-Hop oder Boxen statt. Alles während der Arbeitszeit. Alles kostenlos. Zum vierten Mal in Folge wählten internationale Hochschulabsolventen Google zum beliebtesten Arbeitgeber der Welt.

"Wenn ich mich wohlfühle, profitiert davon die Firma", sagt Eva Krüger. Die 27-Jährige hat Medien- und Kommunikationswirtschaft studiert und anschließend im Online-Marketing beim Hamburger Verlag Gruner+Jahr gearbeitet. Heute hilft sie Kunden aus der Modebranche, ihre Werbeanzeigen bei Google zu platzieren. Sie selbst sieht aus wie ein Modestatement: Kastenbrille, orangefarbene Fingernägel, Bluse über löchriger Jeans. Und doch: "Wir sind hier kein Vergnügungspark. Wir alle haben unsere Ziele, die wir uns quartalsweise stecken und die wir auch erreichen wollen", sagt Krüger. "Aber ich werde hier nicht fürs Sitzen bezahlt, sondern für meine Kreativität." Alle bei Google entfalten großen Ehrgeiz, denn wer seine Ziele verfehlt, ist auch wieder schnell raus aus der bunten Leistungsidylle. Deshalb tanzt und boxt wohl auch niemand im Fitnessraum, als an diesem Freitagnachmittag die *ZEIT* vorbeischaut.

Auch Eva Krüger ist immer im Dienst. "*Work is not a job*", sagt sie und schwärmt vom "Google-Spirit" und dieser erfreulichen "Ja-Mentalität" um sie herum. Ihr Job ist für sie Teil ihrer Persönlichkeit. Deshalb kann Krüger auch nicht sagen, wie viele Stunden pro Woche sie arbeitet oder wo genau die Grenze zwischen Arbeit und Leben verläuft. Im Büro führt sie private Gespräche, und im Privatleben beantwortet sie Mails von Kunden. Bleibt die Frage, ob einer mit 40 oder 50 auch noch in Schaumstoffwürfeln sitzen möchte und ob die knallbunte Spielewelt des knallharten Weltkonzerns nicht ein geschicktes System der Selbstausschöpfung darstellt, das den ewigen Kindern der Generation Y ein ewiges Kinderzimmer vorgaukelt – während ihnen gleichzeitig die Kreativität literweise abgezapft wird.

Ingo Kucz, der Familienvater, könnte so nicht leben. Doch mit Eva Krüger hat er eines gemeinsam: Kommt man diesen Arbeitnehmern entgegen, strengen sie sich weit über das



verlangte Maß an. Gerade ist Krüger für einen Monat in Indien und arbeitet im Google-Büro in Hyderabad. Anschließend opfert sie eine Woche ihres Jahresurlaubs, um ein persönliches Projekt voranzubringen. Sie will das mobile Google-Betriebssystem Android so konfigurieren, dass es auch Blinde benutzen können. "Ich möchte die Chance, die ich bei Google bekommen habe, nutzen und was verändern", sagt sie.

Auch in klassischen Industriebetrieben denken die Neuen oft so. "Früher wurde Leistung über Aufstieg honoriert", sagt Wilfried Porth, der Personalvorstand von Daimler. Heute wird auch mit Sinnstiftung bezahlt. Die Jungen kämen nur, wenn sie etwas gestalten und die Welt verbessern könnten. Zum Glück hat Daimler das Elektroauto. Häufig erkundigten sich die Bewerber danach – sie wollen an der Umweltverträglichkeit des Automobils von morgen mitbasteln. Sie wollen die Welt doch noch vor dem Klimakollaps bewahren.

Man merkt Porth an, dass die Y-Generation ihm nicht geheuer ist. Die seien gar nicht mehr richtig mobil, findet er, oft schlugen sie einen Karrieresprung aus, weil der Partner nicht mitkommen mag oder weil sie an Aufstieg und Macht nicht richtig interessiert sind. Die jungen Chinesen und Inder, die er trifft, sind da ganz anders, "viel ehrgeiziger!". Er könnte, sagt er, jedes Mal, wenn er in diesen Ländern sei, ganze Flugzeuge chartern, "so viele bestürmen mich, mitfliegen und mitarbeiten zu dürfen". Wie viele Asiaten mit Führungstalent dann tatsächlich bei Daimler anfangen, möchte das Unternehmen aber nicht verraten. Fest steht in jedem Fall: So viele junge Ausländer können gar nicht einwandern, dass die gut ausgebildeten Mitglieder der Generation Y ihre Knappheit und damit ihre Macht verlieren könnten.

In der Unternehmensberatung McKinsey herrschte immer eine Kultur der 16-Stunden-Tage. Doch inzwischen denkt man auch bei diesem begehrten Arbeitgeber um. "Oft wollen die Kandidaten wissen: Was ist für mich drin, was bringt mir das persönlich?", sagt der für Neueinstellungen verantwortliche Recruiting-Chef Thomas Fritz – und dann kommen Fragen wie diese: Kann ich statt eines Dienstwagens auch ein Firmenfahrrad kriegen? Darf ich mit der Bahn fahren, statt zu fliegen? Die Berater sind im Schnitt um die 30 Jahre alt. Um an die Besten zu kommen, reichen sechsstellige Einstiegsgehälter nicht aus. Also zahlt McKinsey Zeit aus statt Geld. Die Firma wirbt mit dreimonatigen Auszeiten vom Job, und jeder sechste Berater hat das Angebot im vergangenen Jahr angenommen.

Auch die alten Firmenriesen müssen sich für diese neue Generation aufrüschten. Das erste Wort, das dem Personalscout Jörg Leuninger zur Generation Y einfällt, ist: "selbstbestimmt". Das erste Gefühl: "ein Schock". Leuninger ist 41 Jahre alt, seine Firma noch mal gut hundert Jahre älter. Als er vor zwölf Jahren beim Chemiekonzern BASF anfang, erwartete man von ihm, dass er sich glücklich schätze, bei einem so tollen Arbeitgeber untergekommen zu sein. Vor drei Jahren kehrte der brave Soldat Leuninger von einer Dienstreise aus Shanghai zurück und geriet mitten hinein in eine Talentveranstaltung für Hochschulabsolventen. Da herrschte ein anderer Ton: "Die Studenten haben die Unternehmensstrategie offen und kritisch vor den anwesenden

Vorständen und Bereichsleitern hinterfragt. Sie wollten wissen, wie nachhaltig die Chemie-Industrie wirklich ist."

Heute ist es Leuningers Aufgabe, für das Unternehmen europaweit die besten Leute zu finden. Für sie baut der Saurier BASF vor den Konzerntoren nun ein Work-Life-Management-Zentrum: vier Häuser auf 5.500 Quadratmetern. Eine Kinderkrippe mit 250 Plätzen wird es darin geben, eine Beratung für soziale Fragen und die Pflege alter Eltern und – natürlich! – ein Fitnessstudio. Bleiben die jungen Talente der Firma treu, hat sich die Investition "im hohen zweistelligen Millionenbereich" rentiert.

Auch Katharina Mick soll gehalten werden. Die 26-Jährige sagt von sich selbst, sie habe in ihrem Leben noch nie gebummelt: "Ich wollte immer, dass es vorangeht. Ich kann mir nicht vorstellen, keine Aufgabe zu haben." Mick war sehr gut in der Schule, spielte obendrein Volleyball in der Verbandsliga, tanzte Ballett und übte Klavier. Jeden Tag stand etwas anderes auf der Freizeitagenda. Zum Schüleraustausch fuhr sie nach Holland, Frankreich, Russland und Amerika. "Meine Eltern haben mich in dieser Hinsicht immer unterstützt", sagt sie. Das ist typisch für die Generation Y, sie übererfüllt die Wünsche ihrer Eltern und denkt nicht daran zu rebellieren. Protest sei dieser höchst konstruktiven Generation sowieso fremd, sagt der Soziologe Hurrelmann.

Dass sie auch als Erwachsene zu den Umworbenen gehört, hat Katharina Mick gemerkt, als sie in Karlsruhe Wirtschaftsingenieurwesen studierte. Sie bekam viele Angebote aus der Wirtschaft und entschied sich für ein Traineeprogramm bei BASF: Ihr gefallen die Werte des Unternehmens, sie kann früh gehen und Sport treiben, und außerdem arbeitet ihr Freund in der Nähe. Nun sitzt die High-Potential-Frau in der ältesten Kneipe Ludwigshafens an einem dunklen Holztisch vor gebratenen Serviettenknödeln. Hat sie sich ihr Leben so vorgestellt? "Ja", sagt sie. Sie kann genau beschreiben, wie die ideale Firma für sie aussieht: "Vertrauen führt. Mitarbeiter arbeiten ohne Druck besser." Mick glaubt nicht, dass sich "meine generelle Einstellung zu Arbeit und Freizeit einmal ändern wird. Auch wenn ich 40 oder 50 Jahre alt sein werde, sollte beides in einem ausgewogenen Verhältnis stehen."

Wer so gefragt ist wie die Wirtschaftsingenieurin, kann sich solche Gedanken leisten. Reden wir also nur von Hochschulabsolventen, von Stipendiaten und Erben, also einer Elite, die erst von den Eltern verhätschelt wurde und jetzt von den Unternehmen gepampert wird?

Nein. Zwar hat etwa ein Fünftel der Generation Y heute keinen Schulabschluss und – laut Hurrelmann – sehr schlechte Berufsperspektiven. Unter den Verlierern sind auffällig viele junge Männer. Früher hätten die einen Job als Hilfsarbeiter gefunden, heute sitzen sie vor dem Fernseher oder Computer, weil niemand mehr Ungelernte brauchen kann. Da sieht der Soziologe ein Problem auf die Gesellschaft zukommen. Für alle anderen aber gilt: Sie wollen arbeiten – bloß anders.

## **Verspielen die Jungen den Wohlstand, den die Älteren aufgebaut haben?**

Auch Azubis werden umworben. Die Zahl der Schulabgänger ohne Abitur ist in den vergangenen sechs Jahren von über 700.000 auf rund 550.000 geschmolzen. Firmen in der Provinz fangen damit an, herausragenden Lehrlingen kleine Dienstwagen zu offerieren. Selbst die Auszubildenden haben jetzt ganz andere Erwartungen als früher, hat man auch beim Maschinenbauer Trumpf gelernt: Am ersten Arbeitstag bekommen sie jetzt Metallwürfel, 30 mal 30 Zentimeter, aus denen sie im Team etwas herstellen. Eine Currywurst-Schneidemaschine zum Beispiel, samt Marketingkonzept und Produktionsplan. Vor fünf Jahren noch hätten die Azubis an der Werkbank sitzen und fräsen wollen – jeder für sich allein. Heute wollen sie in der Gruppe arbeiten.

Die Jungen haben die Durchlässigkeit des Bildungssystems kapiert. Im Vorstellungsgespräch fragen die angehenden Azubis nach ihren Karrieremöglichkeiten. Früher wurden sie technischer Meister, wenn es gut lief, heute wollen sie wissen, ob sie auch promovieren können, wenn sie als Mechaniker hier anfangen. Sie können.

Die Haltung des "Ich achte darauf, dass ich bekomme, was mir guttut" ist nicht nur auf eine Elite beschränkt. Die Y-Generation ringt den Unternehmen die eigene Lebensqualität ab, auch weil die Arbeitgeber ihrerseits keine lebenslange Sicherheit mehr versprechen können und wollen. Früher war der Pakt: Ich stelle mich in euren Dienst, und ihr garantiert mir Stabilität und Aufstieg. Die Generation Y kündigt das Versprechen, weil sie das Prekäre der globalisierten Wirtschaft erkennt. Deshalb will sie jetzt auf ihre Kosten kommen.

Und sie hat recht. Glücksstudien relativieren die herkömmliche Überzeugung, dass Status und Besitz selig machen. Der Nobelpreisträger für Ökonomie Daniel Kahneman formuliert das so: "Glück erlebt man in Momenten, in denen man seine Aufmerksamkeit auf etwas Angenehmes richtet. Ich kann mir zwar ein tolles Auto kaufen, aber ich kann mich nicht über lange Zeit darauf konzentrieren." Erleben erzeugt demnach mehr Zufriedenheit als Haben. Enge soziale Kontakte und eine Balance im Leben sind wichtiger als ein etwas besser bezahlter Job, der keine Freude macht.

Unter dem Strich lautet das Fazit für die Jungen: Möglichst alles vermeiden, was mir keinen Spaß macht und für mich keinen Sinn erkennen lässt. Aber was heißt es für die Volkswirtschaft? Verspielen die Jungen im globalen Wettbewerb den Wohlstand, den die Älteren aufgebaut haben? Oder können sie eine nachhaltigere Wirtschaft mit qualitativem Wachstum schaffen, die die Umwelt schont und die Lebensqualität erhöht?

Die Wirtschaft müsste sich gewaltig wandeln, damit die Revolution der Jungen gelingt und aus ihnen wirklich eine "große Generation" wird. Unternehmen müssten sich sehr flexibel organisieren, um ihren Mitarbeitern eine echte Balance zwischen Beruf und Freizeit, zwischen der Entfaltung des Egos und dem Anspruch auf Moralität zu bieten. Erste Firmen

tun dies bereits. Beim Maschinenbauer Trumpf zum Beispiel dürfen die Mitarbeiter alle zwei Jahre ihre wöchentliche Arbeitszeit neu bestimmen, je nach Lebensphase und Lust.

Der Umbau könnte sich lohnen. Denn die Jungen haben einiges zu bieten, um Indern und Chinesen Paroli zu bieten. Für sie ist die Gleichstellung der Geschlechter selbstverständlich, sodass die vielen gut ausgebildeten Frauen leichter dorthin gelangen können, wo sie gebraucht werden: in die Führung der Wirtschaft. Neue Zahlen aus den Vereinigten Staaten zeigen, dass junge Frauen die Lohnlücke zwischen den Geschlechtern bereits schließen und in den Städten im Mittel sogar etwas mehr verdienen als die Männer.

Kämen nun tatsächlich die besten Frauen und Männer nach oben, dann wachse auch der Wohlstand, sagen Ökonomen fast einstimmig. Außerdem benehmen sich die Mitglieder der Generation Y zwar manchmal wie Gören, die nicht erwachsen werden wollen. Aber sie sind auch weltoffen, engagiert und auf eine spielerische Art kreativ. In einer Weltwirtschaft, in der Ideen oft mehr zählen als Produkte und das Neue zunehmend in Sozialen Netzwerken entsteht, sind das keine schlechten Voraussetzungen.

**COPYRIGHT:** ZEIT ONLINE

**ADRESSE:** <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt>

Neue Häuser:  
Kandidaten  
gesucht



# Frankfurter Allgemeine Wirtschaft

Frankfurt 11°



Freitag, 01. April 2016

VIDEO THEMEN BLOGS ARCHIV

POLITIK WIRTSCHAFT FINANZEN FEUILLETON SPORT GESELLSCHAFT STIL TECHNIK & MOTOR WISSEN REISE BERUF & CHANCE RHEIN-MAIN

Home Wirtschaft Work-Life-Balance: Generation Weichei

Work-Life-Balance

## Generation Weichei

Freizeit statt Karriere, Sabbatical statt Stress: Die jungen Leute geben für den Beruf nicht mehr alles. Fortschritt oder Verfall? - Stimmen Sie selbst mit ab.

22.12.2012, von BETTINA WEIGUNY

Teilen

Twittern

Teilen

E-mailen

Veröffentlicht: 22.12.2012, 13:37 Uhr



© DPA

Lieber Ausflüge mit der Familie als im Büro zu sitzen: Das Verhältnis vieler Deutschen zu ihrer Arbeit ändert sich

Es ist zum Verrücktwerden mit den jungen Menschen. Da hat eine große deutsche Wirtschaftsprüfungsgesellschaft einen Posten in New York zu besetzen. New York, wohlgemerkt, nicht Timbuktu oder Baku. Trotzdem schlägt keiner der Kandidaten gleich zu. „Die Stadt ist so stressig“, meint ein Jungspund abwägend. „Das muss ich erst mit meiner Frau besprechen“, erklärt der nächste. So geht es lustig weiter: Vielleicht. Mal sehen. Nur, wenn... Oder einfach: Nein, danke.



Autorin: Bettina Weiguny, Freie Autorin in der Wirtschaft der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung.

Folgen:

„Die spinnen“, klagt der Personalchef der Wirtschaftsprüfer, der viele solcher Geschichten über die Berufsanfänger erzählen kann. Und nicht nur er: Alle Führungskräfte und Personalberater, die mit der

Generation Y, also den nach 1985 Geborenen, in Kontakt kommen, stellen fest: Die Jungs und Mädels, die da momentan in die Wirtschaft drängen, setzen den Unternehmen arg zu. Offiziell will das so niemand sagen. Schließlich braucht die Wirtschaft die Generation Y - allein schon wegen des demografischen Wandels: Der Nachwuchs ist knapp. Kein Unternehmen kann es sich leisten, die Chefs von Morgen zu verprellen.

Nur weiß niemand, ob die das überhaupt wollen: Chef werden, Karriere machen. Oder ob sie das



© DAPD 

Zwischen Kinderbetreuung, Freizeit und Arbeit: Da sortiert sich jede Familie anders ein - doch immer mehr verschieben ihren Schwerpunkt auf Freizeit und Familie

können. Ein Job in New York - vor zehn Jahren hätten die Mitarbeiter sich darum gerissen. Heute überlegen die Kandidaten: Passt das in mein Lebenskonzept? Was sagt mein Partner dazu? Habe ich noch Zeit für Sport und Musik, für die Familie, für mich? Wenn zu viel auf der Strecke bleibt, ziehen weder Top-Salär noch New York City.

### Ein erfülltes Leben, neben der Arbeit?

Die Geister scheiden sich an der Frage, ob das nun gut ist oder schlecht: Sind das alles Weicheier, die sich vor Karriere und Chefsein drücken? Oder haben wir es mit

einem cleveren Nachwuchs zu tun, jungen Leuten, die nur lautstark einfordern, was viele gerne hätten, sich nur nie zu fordern trauten: Ein erfülltes Leben neben der Arbeit?

Eines ist offensichtlich: Die Prioritäten haben sich verschoben. Das bestätigen Personalvorstände von Dax-Konzernen, Geschäftsführer von Beratungsfirmen und wissenschaftliche Studien: Karriere um jeden Preis ist für das Gros der 18- bis 29-Jährigen unvorstellbar. Die Arbeit steht nicht mehr unangefochten an erster Stelle, Freizeit, Hobbys, Familie und Freunde holen auf.

Zwei Drittel, so belegen Umfragen, sind nicht mehr bereit, berufliche Ziele über private Belange zu stellen. Eine ausgeglichene „Work-Life-Balance“ ist gar jedem zweiten wichtig. Auf Mitbestimmung legen sie großen Wert und auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice und Sabbaticals. Sie arbeiten am liebsten im Team, sind lieber Stellvertreter als Chef - und das gerne auch zu zweit.

### Gewohnt, in allen Belangen gefragt zu werden

Christoph Fellingner kennt das nur zu gut. Der Beiersdorf-Manager, selbst Jahrgang 1969, kümmert sich im Nivea-Konzern ums Personalmarketing. Sein Job ist es, herauszufinden, wie die Generation tickt, wie man junge Talente findet, umwirbt und ans Unternehmen bindet. „Wer das nicht schafft, hat in spätestens drei Jahren einen echten Wettbewerbsnachteil“, prophezeit er. Deshalb müssen die Konzerne umdenken und sich auf die Jungen einstellen. „Das ist ein Muss.“

Es ist die erste Generation, die mit der Work-Life-Balance-Welle groß geworden ist. Behütet, in Wohlstand gebettet und international ausgebildet. Eine Generation, die es von Geburt an gewohnt ist, im Mittelpunkt zu stehen und in allen Belangen gefragt zu werden: Ob sie Fußball spielen wollen, Tennis oder doch lieber Geige. Und natürlich durften sie immer alles ausprobieren. „Die sind demotiviert“, erklärt Fellingner, „wenn man in der Arbeitswelt ihre Meinung übergeht.“ Die Folge: Die Youngsters wollen ständiges Feedback, möglichst positives natürlich. Sie arbeiten am liebsten an abwechslungsreichen, „sinnvollen“ Projekten, selbstbestimmt, in möglichst kleinen Teams. Da zeigen sie dann durchaus Leistung.

1 | **2** Nächste Seite | Artikel auf einer Seite

[Zur Homepage](#)

Themen zu diesem Beitrag: [Baku](#) | [Karriere](#) | [Timbuktu](#) | [Generation Y](#) | [Work-Life-Balance](#) | [New York](#) | [Alle Themen](#)

Hier können Sie die Rechte an diesem Artikel erwerben

### Weitere Empfehlungen

Sozialunternehmerin

#### Lieber cool als CEO

Saskia Bruysten war eine erfolgreiche Unternehmensberaterin, dann hat sie ihre Karriere hingeschmissen - um Gutes zu tun. Heute ist sie soziale Investorin und Vorbild für die Generation Y. [Mehr](#) Von

GEORG MECK

27.03.2016, 21:53 Uhr | Wirtschaft

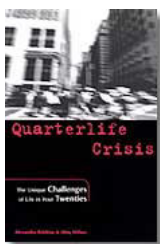




## Auf bento ►



**Tattoo-Fails:** Am Arschgeweih



Gas und Strom.  
Faire Preise.  
Klare Angebote.  
Sicher im Netz.

Jetzt wechseln!





## Stellen

Operations Assistant (m/w),  
IT-Experte Client & User Services (m/w),  
Gebietsleiter im Zahnarzt- und Apothekenaußendi...,  
Maintenance Manager (f/m),  
Produktmanager / Produktmanagerin Servicedienst...,  
Direktor /in,

Zur Stellensuche



ANZEIGE

**Der digitale SPIEGEL**

Keine  
Mindestlaufzeit

Nur  
**€ 3,90**  
pro  
Ausgabe

**Jetzt bestellen!**

ANZEIGE

- **Uni und Arbeitsmarkt:** Blick zurück im Zorn (12.08.2002)
- **Karriere:** "Sozialkompetenz ist nur das Sahnehäubchen" (02.05.2002)
- **Noten, Titel, Soft Skills:** Die Tipps der Personalchefs (08.07.2002)
- **Karriere:** Was Bewerber können müssen (08.07.2002)
- **Gehälter:** Warum Frauen weniger verdienen (22.03.2002)
- **Berufsziel-Beratung:** Der Weg zum richtigen Job (27.06.2002)
- **Karriere:** Zu viel Selbstbewusstsein schadet (22.05.2002)

Rund 200 Twentysomethings interviewten die beiden Frauen, werteten ihre Ergebnisse aus und verfassten ein Buch mit dem Titel "Quarterlife Crisis". Das avancierte in den USA im vergangenen Jahr zum Bestseller und schaffte es sogar in die TV-Show von Talk-Queen Oprah Winfrey. Tausende junger Leute sprachen offen über den Druck, immer alles richtig zu machen - Job und Karriere, Familie, Freunde und Beziehung unter einen Hut zu bringen. Denn bei der Quarterlife Crisis schmerzt nicht der Körper, sondern die Seele. Betroffene leiden, weil sie zu früh zu erfolgreich waren und nun in materiellem Überfluss leben.

Im Buch beschreiben die Autorinnen zum Beispiel Frank, der sich im Alter von 23 Jahren zwei Ziele gesetzt hatte: Nach dem Studium an der US-Eliteuniversität Berkeley wollte er der jüngste Finanzmanager in der kalifornischen Automobilbranche werden und jährlich 100.000 US-Dollar verdienen. Gut drei Jahre später hatte er seine Pläne verwirklicht - und sah keine Perspektiven mehr. Er hängte den Job an den Nagel, kramte sein Hab und Gut zusammen und reiste zwölf Monate durch die Welt.

### Das Leben ist schön. Und voller Probleme

Sind die krisengeschüttelten Youngster nur weinerlich und gönnen sich ein Luxusproblem, weil sie keine echten haben? Christiane Papastefanou sieht das anders. Nicht nur die Amerikaner drehen in den Zwanzigern durch, hat die Mannheimer Psychologin beobachtet. Auch in Deutschland sei die Krise nach dem ersten Lebensviertel als psychologisches Phänomen seit etwa zehn Jahren bekannt, sagte sie gegenüber UniSPIEGEL ONLINE. Junge Menschen, deren Leben eigentlich auf beruflichen Erfolg programmiert ist, sind besonders anfällige QLC-Kandidaten - frisch gebackene Hochschulabsolventen und Berufseinsteiger.

Eine 24-Jährige schreibt im deutschen Quarterlife-Crisis-Forum, dass ihr Leben eigentlich schön sei: Vor kurzem sei sie mit ihrem Freund zusammengezogen, die Beziehung laufe gut, auch mit den Eltern verstehe sie sich prima und schaffe das Studium nahezu problemlos. Trotzdem fühle sie sich innerlich zerrissen. Ständig müsse sie Entscheidungen treffen: Soll ich ein Semester länger studieren, um meine Noten zu verbessern? Wäre es nicht besser, vom Freund räumlich getrennt zu leben? Sollte sie nicht doch wieder zu ihren Eltern ziehen? Sie sei doch erwachsen, 24 Jahre alt. Richtig glauben könne sie das aber nicht.

Solche Fälle kennt Psychologin Papastefanou nur zu gut. Immer wieder kommen junge Leute in ihre Praxis und sagen: Ich habe Angst vor der Zukunft, sehe keine Perspektiven. Die Krise sei kein individuelles Problem der Betroffenen, sondern hänge mit der gesellschaftlichen Entwicklung zusammen. Die Wertvorstellungen hätten sich im Laufe der Zeit gewandelt, zugleich seien junge Menschen orientierungslos geworden.

Jahrelang sei ihnen vorgegaukelt worden: Du kannst alles machen, was Du willst. Doch keiner fragte: Was willst Du eigentlich wirklich? Architektur studieren oder BWL - Häuser entwerfen, Bilanzen studieren oder Kredite vergeben? Die Mittzwanziger hätten zu viele Optionen und könnten sich nicht mehr entscheiden, so Papastefanou. Oftmals werde das Studienfach mehrfach gewechselt: von Jura auf Germanistik, von Medizin auf Volkswirtschaft.

### Der Blues nach dem Studium

Gehe die



DPA

Leer und ratlos: Viele  
Mittzwanziger sehen keine  
Perspektiven mehr





de, löse  
ngen Leuten  
hock aus:  
eine Schonzeit mit wenig Zwängen, so die Expertin.  
Jetzt geht es aber richtig zur Sache. Die jungen Leute müssten einen Job  
finden, und die besten gleich den richtigen. Wollte die Eltern-Generation nur  
Freiheitspläne auf eigenen Beinen stehen, seien die heutigen Twens  
bei der Berufswahl viel anspruchsvoller geworden, so Papastefanou. Der  
Job soll  
nicht nur ordentlich Geld  
bringen, sondern auch Spaß  
machen.

Auch im Privatleben habe sich bei den Twens Leere breit gemacht, sagt  
Christiane Papastefanou. Denn schon in jungen Jahren hätten die Eltern  
ihnen fast nichts mehr verboten. Mit Mitte Zwanzig hätten sie bereits die  
fünfte Love-Parade mitgemacht und fragten sich nun: Was soll das alles -  
und wo ist der Kick?

Eine konkrete Lösung hat die Psychologin aber nicht. Auch das Buch hält  
kein Patentrezept gegen die Quarterlife Crisis bereit. Doch Abhilfe ist in  
Sicht: In verschiedenen amerikanischen Städten gibt es bereits  
Workshops und Seminare für krisengeschüttelte Mittzwanziger.

### Mehr im Internet

- [US-Homepage Quarterlife Crisis](#)
- [Deutschsprachiges Quarterlife-Crisis-Forum](#)

SPIEGEL ONLINE ist nicht verantwortlich  
für die Inhalte externer Internetseiten.

### Buchtipp

- Abby Wilner/Alexandra Robbins: Quarterlife Crisis - The Unique  
Challenge of Life in Your Twenties. Verlag Jeremy P. Tarcher/Putnam,  
16,95 Euro

**Zur Startseite**

**Diesen Artikel...**

**Drucken** | **Merken**

**Feedback** | **Nutzungsrechte**

## Bevölkerung nach allgemeinen und beruflichen Bildungsabschlüssen 2014

Im Jahr 2014 hatten gut 51 % der Personen über 15 Jahre einen so genannten "höherwertigen" allgemeinen Schulabschluss. Davon besaßen 23 % einen Realschulabschluss und 29 % die Fachhochschul- oder Hochschulreife. In der Gruppe der 20- bis unter 30-Jährigen konnten bereits 78 % einen solchen Abschluss nachweisen (30 % Realschulabschluss, 48 % Fachhochschul-/Hochschulreife). Von den Altersjahrgängen ab 60 hatten dagegen 14 % eine Realschule und 17 % ein Gymnasium erfolgreich absolviert.

Als beruflichen Ausbildungsabschluss nannte 2014 fast jeder Zweite (49 %) eine Lehre/Berufsbildung im dualen System. Einen Fachschulabschluss besaßen 7 % der Bevölkerung, weitere 1 % den Fachschulabschluss der ehemaligen DDR und 16 % einen universitären Abschluss (Bachelor, Master, Diplom) bzw. Promotion. Bei den 30- bis unter 40-Jährigen hatten 25 %, bei den 40- bis unter 65-Jährigen 18 % und bei den über 65-Jährigen 11 % einen solchen akademischen Abschluss. Der Anteil der Bevölkerung, die (noch) keinen beruflichen Abschluss hatte, betrug 26 %.

### AUF EINEN BLICK

#### Bevölkerung 2014

nach allgemeiner Schulausbildung

Haupt-(Volks-)schulabschluss	33,8 %
Realschulabschluss	22,7 %
(Fach-)Hochschulreife	28,8 %
Ohne allg. Schulabschluss	3,6 %

nach beruflichem Bildungsabschluss

Lehre/ Berufsausbildung	49,2 %
Bachelor	1,3 %
Master	0,8 %
Diplom	12,7 %
Promotion	1,1 %

→ [Tabellen und Datenbank](#)

→ [Publikationen / Fachserien](#)

### DATEN ZU FLÜCHTLINGEN



Auf unserer Sonderseite finden Sie  
Informationen zu [Schutzsuchenden](#).

### METHODEN

- [Rechtsgrundlagen](#)
- [Qualitätsberichte](#)

**Generation Y im Interview****"Der Job muss Sinn machen"**

von Kristin Schmidt

**Philipp Riederle ist 18 Jahre alt, hat gerade sein erstes Buch veröffentlicht und berät Unternehmen wie Microsoft oder der Deutschen Bank. Gehalt und Status zählen für seine Generation wenig, sagt er und erklärt, was Unternehmen immer noch falsch machen.**



Der 18-jährige  
Philipp Riederle  
erklärt großen  
Unternehmen seine  
Generation

Bild: Presse

**WirtschaftsWoche: Thyssen Krupp, Google oder Audi – für welches dieser Unternehmen würden Sie am liebsten arbeiten?**

Riederle: Da fallen mir zu jedem Unternehmen Pro- und Contra-Argumente ein. Ohnehin bin ich im Moment noch sehr unentschieden, was meinen weiteren Weg betrifft. Das Abi habe ich fast hinter mir und bevor ich mit einem Studium oder einer Ausbildung beginne, möchte ich mich ein oder zwei Jahre intensiv meiner Beratungsfirma widmen. Da ist während dem Abitur viel liegen geblieben.

**Das selbstständige Arbeiten scheint Ihnen große Freude zu bereiten. Wie sieht für Ihre Generation das perfekte Arbeitsverhältnis aus?**

Meiner Generation geht es nicht mehr so sehr um Gehalt und Status. Uns ist es wichtiger, dass wir uns selbst verwirklichen können und die richtige Balance zwischen Arbeiten und Freizeit finden – und das am besten selbstbestimmt. Meinem zukünftigen Chef sollte es egal sein, ob ich mit meinem Laptop am Schreibtisch sitze oder im Park liegend meine Arbeit erledige.

**Das hört sich für mich an, als wollten Sie am liebsten als freier Mitarbeiter irgendwo anheuern.**

Sein eigener Chef zu sein, ist verlockend. Aber ich glaube, dass sich auch die Arbeitswelt ändern wird. Zum Beispiel könnte ich mir vorstellen, dass angestellte Mitarbeiter sich auf bestimmte Projekte bewerben, um daran mitzuarbeiten, weil sie für das Thema brennen. Das würde natürlich ganze Konzernstrukturen durcheinander rütteln, aber es brächte auch viele Vorteile.

**Zum Beispiel?**

Die Mitarbeiter suchen sich ihre Projekte nach Interesse aus. Damit steigt die Motivation für die Arbeit. Außerdem haben sie mehr Abwechslung und erledigen nicht 30 Jahre den gleichen Job. Menschen die nach Mitternacht am produktivsten sind, könnten einfach nachts arbeiten oder wenn sie es wollen auch mit dem Laptop im Freibad.

**Ein ganz großer Teil Ihres Buches „Wer wir sind und was wir wollen“ beschäftigt sich mit Kommunikation. Warum ist das auch für die Arbeitswelt wichtig?**

Kommunikation ist der Grundstein menschlichen Zusammenlebens. Meine Generation ist mit dem Internet, sozialen Netzwerken und Smartphones aufgewachsen und damit funktioniert die Kommunikation in drei Punkten radikal anders als zuvor. Erstens: Jeder kann jederzeit mit jedem in Kontakt treten. Zweitens: Wir haben durch das Internet Zugriff auf einen enormen Wissensschatz. Und drittens: Jeder kann publizieren.

**Aber was hat das mit der Arbeitswelt zu tun?**

Wir können uns auch beruflich viel mehr ausprobieren als früher. Ich habe mir zum Beispiel nur über Anleitungen aus dem Internet mein eigenes Aufnahmestudio gebastelt. Noch habe ich mich nicht dazu entschieden Toningenieur zu werden, aber wer weiß. Auch sich selbstständig zu machen, ist dank Internet einfacher geworden. Wenn jemand eine gute Idee hat, kann er sie im Netz publik machen, Geld dafür einsammeln und starten. Projektbezogenes Arbeiten wird ebenfalls dadurch erst in größerem Ausmaß möglich.

**Was meinen Sie damit konkret?**

Es gibt Unternehmen, die arbeiten bereits mit einem internen sozialen Netzwerk. Darüber können Mitarbeiter kommunizieren und sich auch in Projektgruppen organisieren. Habe ich ein solches Netzwerk, erreiche ich auch die Arbeitskollegen, die ich persönlich gar nicht kenne, aus deren Profil aber ersichtlich ist, dass sie als Experte für das Projekt hilfreich sein können.

**Schließen solche Kommunikationswege die älteren Mitarbeiter nicht aus?**

Das kommt auf die Unternehmenskultur an. Manchmal komme ich in Firmen, da rieche ich schon beim Betreten der Eingangshalle, dass es nicht einfach wird, dort irgendwas zu ändern. In anderen Unternehmen sind die über 50-Jährigen schon ganz heiß darauf, mit den jungen Leuten gemeinsam zu arbeiten und nochmal etwas Neues zu lernen.

**Die Belange der Generation Y**

## **Unternehmen müssen aber nicht nur intern ihre Kommunikation überdenken, sondern auch die Ansprache junger Talente. Was müssen Arbeitgeber der Generation Y bieten?**

Das Wichtigste ist: Der Job muss Sinn machen. Meine Generation will keine Arbeit erledigen, die ihr unnütz oder sinnlos erscheint. Außerdem müssen die Unternehmen die flexiblen Arbeitsmodelle, über die wir zu Beginn gesprochen haben, anbieten.

### **Und, tun sie das?**

Bei einigen großen Konzernen existieren zwar theoretisch solchen Modellen, umgesetzt und ausgelebt werden sie allerdings nicht. Sie bieten flexible Arbeitszeiten an, aber wenn du nicht von acht Uhr morgens bis 16 Uhr im Büro bist, bekommst du nichts mit und dein Arbeitspensum wird vom Vorgesetzten als lasch eingeschätzt. Eltern wird versprochen, nach der Babypause wieder im gleichen Job einzusteigen. De facto funktioniert das aber häufig nicht.

### **Also doch keine schöne neue Arbeitswelt.**

Noch nicht. Die alten Strukturen, die in Konzernen über Jahrzehnte gewachsen sind, lösen sich nicht einfach auf. Aber nach und nach verschwindet die ältere Generation und die Veränderung geht ihren natürlichen Gang. Außerdem müssen sich die Unternehmen an uns orientieren, denn der Fachkräftemangel ist nicht aufzuhalten.

#### **Weitere Artikel**

##### **Management**

**Führen per Smartphone**

##### **Mitarbeiterbindung**

**Deutsche Unternehmen bieten schlechte Work-Life-Balance**

##### **Work-Life-Balance**

**Die Mär vom Teilzeitchef**

**Und genau da kommen Sie dann ins Spiel. Sie arbeiten ja auch mit Konzernen wie Microsoft, Bertelsmann oder der Deutsche Bank zusammen. Warum kommen die ausgerechnet auf einen 18-jährigen Schüler zu?**

Naja, die Unternehmen wollen halt nicht nur von irgendwelchen älteren Beratern hören, dass Facebook total wichtig ist und sie sich eine Präsenz auf diesen Plattformen zu legen sollen. Sie wollen verstehen, wie meine Generation tickt. Und ich erkläre ihnen den Wertewandel und die Lebenswelt meiner Altersgenossen.

### **Nehmen diese gestandenen Manager Sie denn überhaupt ernst?**

Ich muss denen natürlich erst mal zeigen, dass ich was kann und dass sie etwas von mir lernen können. Aber das geht meist ganz gut.

### **Welchen Vorstandsvorsitzenden würden Sie gerne mal beraten?**

Ach, auf große Namen lege ich eigentlich keinen Wert. Im Zweifel ist es spannender mit einem engagierten Team bei einem Familienunternehmen zu arbeiten.

# KARRIERE SPIEGEL

[Artikel suchen](#)  
[Stelle suchen](#)

[Home](#) [Berufsstart](#) [Berufsleben](#) [Ausland](#)

[Stellensuche](#) | [Branchensuche](#) | [KarriereSPIEGEL-Partner](#)

Thema [Frauen im Beruf](#) 

Nachrichten > KarriereSPIEGEL > Berufsleben > Frauen im Beruf  
> Spaß bei der Arbeit: Falsche Erwartungen an den Job

15.12.2014

[Drucken](#) | [Merken](#) | [Merken](#) | [Merken](#) | [Feedback](#) | [Nutzungsrechte](#)

## Job als Selbstverwirklichung

### Arbeit, einfach supergeil

Ein Gastbeitrag von Miriam Collée und Katrin Wilkens



StepStone

Arbeit soll Spaßig, sexy, supergeil sein - und natürlich viel Knete bringen

**Früher wurde gearbeitet, um Geld zu verdienen. Heute denken viele, dass der Job gefällt auch noch Spaß machen soll: Arbeitszeit als Dauer-Happy-Hour. Geht's noch?**

Es ist noch gar nicht so lange her, da sah die **Arbeitswelt** noch so aus: Morgens quälten sich die Männer mit dem Henkelmann in der Hand aus dem Haus, zur Schicht, die **Frauen** hatten zu Hause so viel zu tun, dass sie nicht mal Zeit hatten zu überlegen, was sie stattdessen alles tun könnten. Und der Feierabend hieß so, weil es was zu feiern gab, nämlich, dass die Arbeit vorbei war. Am Sonntag aber dankte man dem Herrn, dass man Arbeit hatte und am Wochenende keine. Heute muss ein Job andere Ansprüche erfüllen: Er soll Spaßig, sexy, supergeil sein - natürlich viel Knete bringen, am liebsten in Teilzeit.

Alles muss dieser Job können: Er soll uns zum Brennen bringen und Leidenschaft entfachen, für Frauen aber bitte nur halbtags, denn nachmittags wollen sie Loom-Bänder mit den Kindern häkeln. Er soll partygesprächstauglich sein, denn ohne berufliches Selbstmarketing gehört man irgendwie nicht dazu. Und er soll nicht nur sexy klingen, sondern sich auch sexy anfühlen. Arbeit soll uns bitte nicht als Arbeit vorkommen, schließlich dient sie der Selbstverwirklichung.

"Lehrjahre sind keine Herrenjahre" und "Erst die Arbeit, dann das Vergnügen" - die Sprüche, die unsere Eltern gern und oft zitierten, sind im Google-Zeitalter verpönt. Und greifen doch auch gar nicht mehr: Schließlich gehören doch jetzt Kicker, Tischtennisplatten und Hängematten zum Büroinventar. Die Folge: Viele von uns suchen einen Job, der so ähnlich ist wie das, was wir gern als Hobby machen. Meine Kinder sehen so süß auf den Fotos im Flur aus - sollte ich nicht Fotograf werden? Ich backe gern, schmeiße die besten Geburtstagspartys, kann das Leben mit drei Kindern gut organisieren und ich mag Rosa - wäre Wedding Planner vielleicht eine Option?

## Fotostrecke

## Fotostrecke



**Spektakuläre Büros:** Arbeitest du noch oder wohnst du hier schon?

## Verwandte Themen

[Flexibel arbeiten - KarriereSPIEGEL](#)

[Alle Themenseiten](#)

ANZEIGE

## Fotostrecke

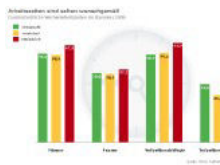
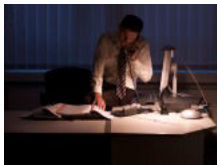


**Arbeitsarchitektur:** Bin ich schon zu Hause oder noch im Büro?

## Fotostrecke



**Spaß-Manager in Firmen:** I feel good!



**Voll- und Teilzeit:** Deutsche sind mit Arbeitszeiten unzufrieden

6 Bilder

Eine andere Welt. Eine verkehrte Welt - wie konnte es so weit kommen? "Die längste Zeit in der Geschichte konnten sich Menschen ihren Beruf im Grunde kaum aussuchen. Arbeit war Schicksal", schreibt Roman Krznaric in seinem Buch "Wie man die richtige Arbeit für sich findet". Die Berufsbezeichnungen, die so viele von uns als Namen haben - Schmidt, Müller oder Fischer - sind Überbleibsel dieser Tradition. Erst nach der Industrialisierung im 19. Jahrhundert schuf eine flächendeckendere Volksbildung die Möglichkeit, einen Beruf zu wählen. Karriere macht heute, wer Talent hat, und nicht mehr der, der in der Erbfolge an der richtigen Stelle steht.

### Trennung von Arbeit und Muße

Im 20. Jahrhundert wurden Frauen erwerbstätig, das heißt, sie verrichteten erstmals in der Geschichte der Menschheit größtenteils einen Job außerhalb der eigenen vier Wände. Die Gründe dafür sind vielschichtig: Sie reichen von zwei Weltkriegen, in denen die Männer an der Front waren und Frauen notgedrungen den Rest erledigten, über die Erfindung der Pille bis hin zu einem gesteigerten Konsumbedürfnis. Und nun, wo es bald gesetzlich vorgeschrieben ist, dass 30 Prozent aller Aufsichtsratsposten weiblich besetzt werden müssen, sind wir Frauen dermaßen emanzipiert, dass wir nicht mal mehr emanzipiert sein wollen.

### Fotostrecke



**Das verrückteste Büro der Welt:** Im Baumhaus ist ein Schreibtisch frei

26 Bilder

Wenn man junge hochqualifizierte Mütter bei einem Karrierecoaching nach ihren besten Eigenschaften fragt, kann es passieren, dass sie "trösten, Schlaflieder singen und Rücken freihalten" antworten. Heimveredelnde Mama-Bloggerinnen und Eulen-Wärmflaschen-filzende Dawanda-Mütter sind längst gesellschaftlich so akzeptiert, dass wir über Buchtitel aus den Neunzigern wie "Gute Mädchen kommen in den Himmel, böse überall hin" schmunzeln - und nicht erkennen, dass wir schon mal weiter waren.

Es bleibt ein Drahtseilakt, Kinder und Karriere zu vereinbaren - für Mütter und für Väter. Doch den Job, der Herausforderung, Nervenzitell und Beamtenstabilität zugleich bietet, der Führungsverantwortung mit garantierten Nine-to-three-Arbeitszeiten verbindet und mit mindestens 4000 Euro brutto vergütet, gibt es nun mal nicht. Wer Harmlos-Jobs mit Geldgarantie und Sicherheitsberufen mit Dauererlektion sucht, sollte einmal bei den alten Römern stöbern: Cicero unterschied nicht grundlos zwischen Arbeit und Muße. Wobei Muße nicht etwa Faulenzen bedeutete, sondern modern übersetzt: Arbeit und sinnvolles Hobby. Wer diese Unterscheidung macht, nimmt viel Druck aus seinen Anforderungen. Schließlich haben wir auch Freunde, mit denen wir nur ins Fitnessstudio gehen oder nur am Mittwochabend zum Literaturzirkel.

Der Typ Mann, der wild und ungezähmt ist, ein bisschen rockig, aber bitte auch verlässlich, mülltrennend, finanziell unabhängig und, wenn's geht, voll-vegan, ist in der Regel sehr selten. Weil sich viele Wünsche diametral widersprechen. Im Job ist das nicht anders: Leidenschaft geht nicht in Teilzeit, Kreativität und Sicherheit schließen sich aus und leider auch immer noch oft: "Irgendwas mit Menschen" und Geld.

Es reicht, wenn der Job einen fordert, wenn er den eigenen Talenten entspricht. Punkt. Wenn man gerne mit seinen Kollegen Mittagessen geht. Und man gern von seiner Tätigkeit erzählt. Wem das nicht reicht, der sucht vielleicht etwas anderes: ein Hobby.



i.do

**Miriam Collée** (Jahrgang 1973) und **Kathrin Wilkens** (Jahrgang 1971) sind Journalistinnen und haben zusammen die Hamburger Agentur i.do gegründet. Dort beraten sie Frauen, die sich beruflich verändern wollen.

**Mehr zur Agentur i.do...**

ANZEIGE

### Mehr auf SPIEGEL ONLINE

**Zwischenruf:** "Die Trennung von Arbeit und Leben ist Bullshit" (23.12.2013)

**Firmenarchitektur:** Wenn das Büro zum Wohnzimmer wird (05.03.2014)

**30-Stunden-Woche:** Wie viel wollen wir noch arbeiten? (01.05.2014)

**Digitale Nomaden:** Wer hat die Anleitung zum Glückseligkeit? (13.05.2014)

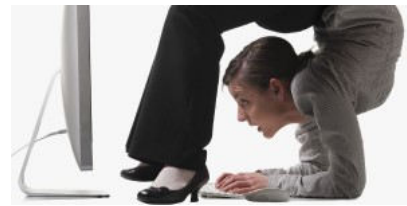
**Büroalltag:** Total begeistert bei der Arbeit (03.04.2014)

**Feel-Good-Manager:** Und alle so... YEAHHH! (16.12.2013)

**Arbeiten von überall:** Gebt mir ein Büro! (03.09.2014)

**Arbeitsrecht:** Wie Chefs Teilzeit ausnutzen - und wie Sie sich wehren (05.08.2014)

### Arbeitszeit-Quiz



Corbis

**Arbeitsrecht:** Machen Sie sich für den Chef krumm? Flexibilität ist ja schön und gut, aber Sie müssen nicht alles mitmachen. Zeigen Sie in unserem Quiz, ob Sie Ihre Rechte kennen!

ANZEIGE

### Mehr im Internet

**Agentur i.do Hamburg**

SPIEGEL ONLINE ist nicht verantwortlich für die Inhalte externer Internetseiten.

### Social Networks



**Herausgeber**  
Bundesministerium  
der Verteidigung  
Stauffenbergstraße 18  
10785 Berlin  
[www.bmvg.de](http://www.bmvg.de)

**Stand**  
Juni 2014

**Bildnachweis**  
Bundesministerium  
der Verteidigung,  
Zentralredaktion  
der Bundeswehr,  
Presse- und  
Informationsamt  
der Bundesregierung,  
Bundeswehr,  
Oliver Lang,  
Jürgen Müller

**Gestaltung**  
Gratzfeld, Wesseling

**Druck**  
Silber Druck oHG,  
Niestetal



Bundesministerium  
der Verteidigung

# Aktiv. Attraktiv. Anders.



**Bundeswehr**  
Wir. Dienen. Deutschland.





**Ursula von der Leyen**  
Bundesministerin  
der Verteidigung

## Die Bundeswehr geht in Führung!

Das heißt: Wir machen uns auf den Weg, einer der attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland zu werden.

Wir haben schon jetzt Besonderes zu bieten, denn die Bundeswehr ist kein Unternehmen wie jedes andere: Sie ist eine Parlamentsarmee, eingebunden in Europa, aktiv in der Welt. Die Bandbreite der Berufe und Karrierechancen kann sich sehen lassen. Als Freiwilligenarmee steht die Bundeswehr vor der Daueraufgabe, die vielen guten Kräfte zu halten und neues, qualifiziertes Personal für sich zu gewinnen.


Als Arbeitgeber im Wettbewerb um Fachkräfte müssen wir attraktiv sein für junge Männer und Frauen, die berufliche Herausforderungen suchen und die notwendigen fachlichen und sozialen Kompetenzen mitbringen.

Wer seine Chance bei der Bundeswehr sucht, soll künftig mehr Möglichkeiten haben, die eigene Karriere mitzugestalten und sich kontinuierlich weiterzubilden. Vereinbarkeit von Dienst und Familie muss im Grundbetrieb für die Angehörigen der Bundeswehr ebenso möglich sein wie für die übrige Arbeitswelt. Wer sich für eine Karriere bei der Bundeswehr entscheidet, soll auf ein familienfreundliches Arbeitsklima treffen, auf eine von Vertrauen und Verständnis geprägte Führungskultur und moderne Arbeitsausstattung.

Ich werde mich in den nächsten Jahren persönlich dafür einsetzen, dass die Bundeswehr diese selbstgesteckten Ziele erreicht.

Aktiv. Attraktiv. Anders.: So soll der Arbeitgeber Bundeswehr sein, um im Wettbewerb um die besten Köpfe Deutschlands ganz nach vorn zu kommen.

Kommen Sie mit!



**Unter dem Dach der Bundeswehr leisten mehr als eine Viertelmillion Menschen Tag für Tag ausgezeichnete Arbeit, um im Auftrag des deutschen Volkes zu Sicherheit und Frieden in der Welt beizutragen. Die Bundeswehr ist heute nicht nur eine Armee im weltweiten Einsatz, sondern ein hochmoderner, global agierender Konzern.**

**Um diese anspruchsvolle Aufgabe als Freiwilligenarmee gut zu erfüllen, braucht die Bundeswehr auf allen Ebenen sehr vielseitige Menschen: belastbare, engagierte Mitarbeiter mit festem Charakter, Intelligenz und viel sozialer Kompetenz.**

Das Angebot in Deutschland in dieser Zielgruppe sowie an qualifizierten Fachkräften wird jedoch knapp. Junge und leistungsfähige Talente haben die freie Wahl, für welchen Beruf sie sich entscheiden und wo sie ihre Chance suchen möchten. Deswegen muss die Bundeswehr schnell in die Spitzengruppe der attraktivsten Arbeitgeber vorstoßen. Ziel ist es, die vielen Guten, die sie hat, zu halten und möglichst viele neue motivierte Männer und Frauen für sich zu gewinnen.

Um das zu schaffen, muss die Bundeswehr sich ihrer Stärken als Arbeitgeber bewusst werden, aber auch hart an Schwachpunkten und Wettbewerbsnachteilen im Vergleich zu jeder anderen Konkurrenz arbeiten.

Die moderne Bundeswehr bietet zum Beispiel eine enorme Bandbreite an Karrierepfaden. Durch die neutrale Brille betrachtet, ist sie ein Sicherheitsunternehmen, eine Reederei, eine Fluglinie, ein Logistikkonzern, ein medizinischer Dienstleister – alles auf Top-Niveau und weltweit vernetzt: mehr als 240.000 Menschen, mehr als 1.000 Berufe an mehr als 300 Standorten. Es gibt kaum etwas, was man bei der Bundeswehr nicht werden kann. Wer sein Handwerk bei der Bundeswehr gelernt hat, dem stehen hinterher viele Türen in der zivilen Arbeitswelt offen.

## Was fernhält

Trotzdem scheuen heute noch viele junge Menschen ein Engagement bei der Bundeswehr oder orientieren sich nach ein paar Jahren bei der Truppe neu,

- > **etwa weil** der soldatische Dienst schwer mit dem Privatleben vereinbar ist,
- > **weil** die mangelnde Planbarkeit von Versetzungen das soziale Leben belastet,
- > **weil** das etablierte Korsett für soldatische Aufstiege als zu starr empfunden wird, insbesondere für Frauen und Männer, die sich in der Familienphase mehr Zeit für Kinder wünschen,
- > **weil** wenig Transparenz über Aufstiegs- und Entwicklungschancen zum Teil auf die Motivation drückt,
- > **weil** Arbeitsbedingungen und Infrastruktur als nicht mehr zeitgemäß empfunden werden,
- > **weil** häufig vorhandener guter Wille – auch von Seiten der Vorgesetzten – im Alltag oft unter bürokratischen Vorgaben verkümmert,
- > **weil** man sich mit seinen Potenzialen zu wenig einbringen kann.

Deswegen wird die Bundeswehr in den nächsten drei Jahren auf die Überholspur gehen, um sich einen vorderen Platz im Wettbewerb um die besten Köpfe zu sichern – und letztlich auch morgen zusammen mit der bestmöglichen Ausrüstung die optimale Einsatzfähigkeit zu garantieren.

## Was nahebringt

Wir setzen mit der Agenda „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“ alles daran, beim Thema Attraktivität einen großen Sprung nach vorne zu schaffen.

- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass die Bundeswehr moderne Arbeitszeitmodelle einführt, die ausreichend Flexibilität und Raum für das Privatleben lassen, wenn gerade kein Einsatz ist (Langzeitarbeitskonten, neue Option Teilzeit während Elternzeit)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass die Bundeswehr zum Vorreiter für Karrieren in Teilzeit wird (z.B. Infrastruktur für mobiles Arbeiten, Abschaffen bestehender Beschränkungen für Soldaten)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Einblick und Einfluss bekommen, welche Berufswege sie bei der Bundeswehr einschlagen (z.B. Dienstposteninformationsbörse, intensivere Betreuung und Beratung, Talentpool um Bewerberinnen und Bewerber mit Potenzial zu binden)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass wir die Zahl der belastenden Versetzungen reduzieren und mehr Planbarkeit gewährleisten (z.B. mehr Möglichkeit für Karrieren am selben Ort, nur noch zwei feste Versetzungstermine im Jahr, neue Sechsmonatsregel für Versetzungsankündigungen, weniger Forderungen an den Karriereaufbau etc.)

- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass die Bundeswehr noch in dieser Legislatur eine vorbildliche Infrastruktur für Kinderbetreuung auch in den Randzeiten erhält – und zwar flächendeckend (z.B. bis zu 22 neue Projekte Großtagespflege jedes Jahr)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass sich alle Angehörigen der Bundeswehr darauf verlassen können, dass sie in jeder Lebensphase die volle Unterstützung erhalten (z.B. kostenfrei surfen und nach Hause telefonieren aus den Einsätzen, Coachings für Führungskräfte zu Methoden und Strategien, wie sie Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einplanen können, ohne dass der Auftrag leidet)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass die Entwicklung sozialer Kompetenzen in der Bundeswehr wertgeschätzt wird (gute Führung = Schulung Tausender Führungskräfte)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass Arbeitsplatz und Unterbringung modernen Standards entsprechen (WLAN, renovierte Stuben mit TV, Kühlschränken etc.)
- > **Wir setzen uns zum Ziel**, dass die Bundeswehr mit dem Aufbau eines hochmodernen betrieblichen Gesundheitsmanagements Maßstäbe setzt (Pilotprojekte an 10 Standorten, ab 2016 für alle Beschäftigten in der Fläche)

**Dies sind ehrgeizige Ziele, für deren Umsetzung es aber eine klare Zeitlinie gibt und für die auch Haushaltsmittel bereitgestellt werden.**

So sind für die nächsten fünf Jahre allein für die 29 untergesetzlichen Maßnahmen rund 100 Millionen Euro eingeplant, die aus dem Verteidigungsetat kommen.

Das Prädikat attraktiver Arbeitgeber kann die Bundeswehr allerdings nicht mit einem Federstrich erwerben oder für immer erhalten. Diese 29 Maßnahmen werden Schritt für Schritt in einem Zeitraum von zwei bis drei Jahren umgesetzt.

Es wird aber Zeit brauchen, bis alle die Verbesserungen überall spüren. Das gilt auch für das Artikelgesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr, das im Herbst in den Bundestag eingebracht werden soll und im Sommer im Ressortkreis abzustimmen ist.

## Die Agenda

**„Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“ ist ein wichtiger Zwischenspur.**

Auch danach wird die Bundeswehr – wie jeder andere Konzern, jeder Verband oder jede Behörde in Deutschland – permanent an sich arbeiten müssen, um eine gute Position am Arbeitsmarkt zu halten.

Wichtig ist, dass die Bundeswehr diese Herausforderung aktiv und positiv annimmt, damit alle den Zusatznutzen sehen:

- > Mehr personelle Ressourcen, Kenntnisse und Erfahrungshorizonte für den Arbeitgeber Bundeswehr zu erschließen
- > Mehr Frauen für den herausfordernden Job zu gewinnen
- > Die gute Führungsleistung in der Bundeswehr noch stärker am kontinuierlichen Wandel in der Gesellschaft und der Lebenswirklichkeit auszurichten, ohne die kein moderner Arbeitgeber mehr Zukunft hat.
- > Die Wurzeln nach dem Ende der Wehrpflicht wieder tiefer in die Gesellschaft zu treiben.
- > Und am allerwichtigsten: Dass wir mit all diesen Anstrengungen sicherstellen, dass unsere Freiwilligenarmee auf Dauer ihre Einsatzfähigkeit behält.



**„Ich versuche immer,  
für meine Leute  
ansprechbar zu sein.  
Dafür muss Zeit sein.“**



Wertschätzung und Anerkennung sind enorm wichtig für Motivation und Zufriedenheit im Beruf. Das gilt für die Bundeswehr wie für jeden anderen Arbeitgeber. Die Soldatinnen und Soldaten und die zivilen Beschäftigten der Bundeswehr üben einen ganz besonderen Beruf aus. Trotz der fordernden Aufgabe sind sie jedoch zugleich auch Ehepartner, Lebenspartner, Väter, Mütter, Söhne, Töchter, Brüder und Schwestern.

**Deshalb muss es selbstverständlich sein, dass Vorgesetzte wie Untergebene in der Bundeswehr auch jenseits ihrer Tätigkeit am Arbeitsplatz ganzheitlich und als Teil ihres privaten Umfelds wahrgenommen werden. Dies gilt insbesondere für diejenigen, die Führungsverantwortung tragen oder auf die Übernahme von Führungsverantwortung vorbereitet werden.**

**Ihre Haltung wird genau beobachtet. Ihr täglich vorgelebtes Beispiel entscheidet darüber, ob die anvertrauten Menschen sich vom Arbeitgeber Bundeswehr auch dann noch wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen, wenn in bestimmten Lebensphasen wichtige private Bedürfnisse wie Zeit für Kinder oder Pflege der Eltern in den Fokus rücken.**

Die Führungskräfte und der Führungskräftenachwuchs der Bundeswehr werden daher im Rahmen eines Aktionsprogramms „Gute Führung gestalten“ über Möglichkeiten und Methoden informiert, wie sich Aufgabenerfüllung und Mitarbeiterorientierung wirkungsvoll ergänzen können und werden ermutigt, diese im täglichen Dienst anzuwenden.

**„Kreativität ist meine Stärke,  
und die will ich in  
meinem Job noch weiter  
entwickeln.“**



Das Gewinnen und Weiterqualifizieren von Fach- und Führungskräften ist auch für das Personalmanagement der Bundeswehr die zentrale Herausforderung der nächsten Jahre. Im zunehmenden Wettbewerb um die besten Köpfe kann sie es sich weniger denn je erlauben, Talente und Kompetenzen zu übersehen oder berechnete Interessen von Beschäftigten zu ignorieren.

**In Zukunft ist es deshalb unser Ziel, geeigneten Bewerberinnen und Bewerbern in den Karriereberatungsbüros ein bedarfsgerechtes und auf ihre Talente, Interessen und Potenziale hin maßgeschneidertes Angebot zu eröffnen. Interessierte sollen sich künftig zeitgemäß online über „E-Recruiting“ bewerben können.**

Mit einer transparenten Personalentwicklung, die auf Dialog beruht und den persönlichen Interessen und Lebensplanungen angemessen Rechnung trägt, begleiten wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer individuellen Karriereplanung.

**Die Bundeswehr wird auch diejenigen, die sich beruflich verändern oder die Bundeswehr verlassen möchten, unterstützend begleiten. Es soll sich herumsprechen, dass eine Berufsstation bei der Bundeswehr immer ein Gewinn ist.** Dazu wird zukünftig verstärkt Wert darauf gelegt, die in der Bundeswehr erworbenen Kenntnisse zivilberuflich anerkennen zu lassen. Das vielseitige Bildungsangebot reicht von der Berufsausbildung bis zum akademischen Abschluss. Unser Anspruch: Alle Beschäftigten verlassen die Bundeswehr besser qualifiziert, als sie gekommen sind.

**„Karriere und Familie –  
mir ist beides wichtig.  
Und das muss  
selbstverständlich sein.“**



Beruf und Familie schließen sich auch in der Bundeswehr nicht aus. Als familienfreundlicher Arbeitgeber unterstützt die Bundeswehr bei entsprechendem Bedarf eine altersgerechte und flexible Kinderbetreuung, abgestimmt auf die Dienstzeiten der Eltern. Auch wird die Möglichkeit zur Unterstützung bei der Pflege von Familienangehörigen angeboten. Bundeswehrangehörige und ihre Familien werden jeweils an ihren Standorten aus einer Hand informiert, beraten und unterstützt, etwa bei Umzug, Einsatz oder wenn sich persönliche Verhältnisse ändern.

**Eine moderne und umfassende Betreuungskommunikation spielt insbesondere während der Zeit im Auslandseinsatz eine wesentliche Rolle. Die Kommunikation der Bundeswehrangehörigen mit ihren Familien trägt dazu bei, die mit dem Einsatz für beide Seiten verbundenen Belastungen besser zu bewältigen.**

Dazu wird unter anderem das kostenlose Telefonieren aus Auslandseinsätzen nach Deutschland beitragen ebenso wie die freie Internetnutzung – in Zukunft sogar auf See.

**„Meine Arbeit ist ein wichtiger  
Teil von mir. Deswegen lege ich  
Wert auf moderne und flexible  
Bedingungen.“**



Die Bundeswehr will die Möglichkeiten für zeitlich mobiles und ortsunabhängiges Arbeiten binnen Jahresfrist zügig und deutlich stärken.

**Mit Langzeitarbeitskonten können Bundeswehrbeschäftigte in Zeiten höherer Arbeitsbelastung Zeitguthaben aufbauen. Die angesparte Zeit kann dann – der persönlichen Lebenssituation angepasst und ohne finanzielle Einbußen – zum Beispiel für Kinderbetreuung oder Pflege, zur Weiterbildung oder zum Abbau von Belastungsspitzen eingesetzt werden.**

Mit deutlich erleichterten Möglichkeiten zur Teilzeitbeschäftigung oder Telearbeit lassen sich berufliche und familiäre Verpflichtungen in unterschiedlichen Lebensphasen besser miteinander vereinbaren. Darüber hinaus wollen wir Führen in Teilzeit fördern.

**„Ich gebe gerne alles und gehe dabei auch mal ein Risiko ein – aber mein Berufsweg sollte planbar sein.“**



Für Karrieren innerhalb der Bundeswehr soll es künftig breitere und vielfältigere Pfade geben. Aufstiege, aber auch berufliche Entwicklungen müssen durch den Arbeitgeber individuell betrachtet und aus Sicht der einzelnen Beschäftigten transparent und verlässlich planbar sein. Natürlich erfordert eine hohe Einsatzbereitschaft auch in Zukunft Versetzungen und Abschiede von geschätzten Kollegen und Kameraden sowie Standorten.

**Neue Regelungen sollen aber deutlich längere Stehzeiten auf einem Dienstposten oder an einem Standort ermöglichen. Das erlaubt mehr Flexibilität, um auf dringende private Bedürfnisse einzugehen. Auch Auftrag und Professionalisierung können profitieren, weil mit der Dauer einer Verwendung auch das Erfahrungswissen wächst und Kontinuität die Effizienz steigert.**

Dass es künftig nur noch zwei feste Termine pro Jahr (Jahresbeginn und Schuljahreswechsel) für Versetzungen und Personalveränderungen gibt, soll den Soldatinnen und Soldaten langfristige Planungen und notwendige Umzüge mit der Familie erleichtern. Eine insgesamt größere Anzahl von Dienstposten soll in Zukunft sowohl militärisch als auch zivil besetzt werden können. Damit wird die Personalplanung flexibler.

**Zudem soll es eine Dienstposteninformationsbörse geben. Darin sind Dienstposten und Karrierechancen erstmals rund um die Uhr online einsehbar. Soldatinnen und Soldaten können sofort Interesse anmelden.** Die Betreuung wird während der gesamten beruflichen Entwicklung intensiver und persönlicher. Mittel- und langfristige Zielvereinbarungen sichern Transparenz und stärken das gegenseitige Verständnis und Vertrauen zwischen Beschäftigten und Personalführung.

**„Ich bin gerne gesund und aktiv – ich freue mich, wenn mein Arbeitgeber mir dabei hilft, das auch zu bleiben.“**



Ihren Auftrag kann die Bundeswehr nur mit gesunden, leistungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfüllen. Durch die besondere Aufgabenvielfalt bei der Bundeswehr sind alle sehr unterschiedlich gefordert.

**Ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement trägt viel dazu bei, die körperliche und psychische Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Bundeswehrangehörigen zu erhalten und zu verbessern. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren durch eine insgesamt bessere Lebensqualität – in jedem Alter.**

Der Arbeitgeber Bundeswehr minimiert krankheitsbedingte Ausfallzeiten und sichert die Einsatz- und Dienstfähigkeit. Um passgenaue Angebote machen zu können, müssen die Besonderheiten der unterschiedlichsten Dienststellen und Beschäftigtengruppen bei der Bundeswehr sorgfältig in den Blick genommen werden.

Deswegen steht am Anfang des Ausbaus eines hochwertigen betrieblichen Gesundheitsmanagements ein wissenschaftlich begleitetes Pilotprojekt in elf sehr unterschiedlichen Dienststellen. Über die Analyse der dabei gewonnenen Daten sollen in kurzer Zeit wirksame, adressatengerechte Konzepte entwickelt und auf den gesamten Bereich der Bundeswehr ausgeweitet werden.

**„Im Einsatz ist alles anders.  
In der Kaserne zu Hause sollte  
aber eine moderne Unterkunft  
Standard sein.“**



**Zu Hause am Dienstort: Ein zeitgemäßes, attraktives Lebens- und Wohnumfeld ist der Bundeswehr wichtig. Dazu gehört eine moderne Ausstattung der Unterkünfte, mit der die Soldatinnen und Soldaten sich wohlfühlen. Wo immer technisch möglich, wird es einen Zugang zum Internet geben, zuerst an Schulen und Lehreinrichtungen.**

**„Unsere Mannschaft macht  
einen echt professionellen Job.  
Ich freue mich, wenn wir das  
auch zeigen dürfen.“**



Die Bundeswehr ist bereits ein fester und anerkannter Teil der deutschen Gesellschaft. Dieses Verhältnis gilt es durch stetigen Austausch und Signale der Öffnung weiter zu vertiefen.

**Die Bundeswehr ist ein transparenter und moderner Arbeitgeber. Je aufgeschlossener die Bevölkerung gegenüber der Bundeswehr ist, desto eher können sich ihre Angehörigen für die besonderen Aufgaben und Berufe in den Streitkräften motivieren und begeistern.**

Mit der jährlichen Vergabe eines Preises „Bundeswehr und Gesellschaft“ werden gesellschaftliches Engagement und Wertschätzung gegenüber der Bundeswehr und der Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewürdigt.

Ein landesweiter „Tag der Bundeswehr“ soll anlässlich des 60-jährigen Bestehens der Bundeswehr erstmalig ab 2015 das persönliche Erleben und den unmittelbaren Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern in den Vordergrund stellen.

An ausgewählten Standorten können die Leistungen der dort stationierten Verbände und Dienststellen in zeitgemäßen, emotional ansprechenden Ausstellungen gezeigt werden. Jeder Standort hat seine eigene Geschichte und seine besonderen Leistungen.

# Es menscht in der Arbeitswelt

Die Generation Y fordert Selbstbestimmung und Sinn bei der Arbeit. Zum Glück, schreibt Ruben Karschnick. Zu lange wurden menschliche Bedürfnisse bei der Arbeit ignoriert. von Ruben Karschnick

Aktualisiert 8. August 2013 17:55 Uhr 236 Kommentare

[schließen](#)

[PDF](#)

[Speichern](#)

[Mailen](#)

[Drucken](#)

[Twitter](#)

[Facebook](#)

[Google +](#)

Ein Ypsilon treibt manchem Personaler den Schweiß auf die Stirn. Y wird im Englischen ausgesprochen wie why – warum. Mit diesem Wort charakterisieren Personalabteilungen, Soziologen und Journalisten eine ganze Generation, diejenigen, die nach 1980 geboren sind und allmählich ins Berufsleben eintreten. Die Generation Y.

Worauf es dieser Generation ankommt, zeigt eine neue Umfrage. Durchgeführt wurde sie von der Unternehmensberatung Ernst & Young, das *Handelsblatt* hat sie veröffentlicht: 72 Prozent der Befragten nennen Entfaltungschancen als höchstes Kriterium für die Arbeitgeberwahl, 56 Prozent die Work-Life-Balance. Nur 35 Prozent sind Karriereoptionen besonders wichtig. Das unterscheidet sie deutlich von der zehn Jahre älteren Generation Golf, die etwa der Berliner Jugendforscher Klaus Hurrelmann als "kämpferisch, konsumorientiert, repräsentabel und busy" bezeichnet.

Anzeige

Man muss sich im Klaren sein, dass Generationsbegriffe von Natur aus unscharf sind, meist spiegeln sie Bedürfnisse einer kleinen, eher elitären Gruppe wider. Die Eigenschaften, die der Generation Y zugeschrieben werden, treffen am ehesten auf *High Potentials* zu, um die sich Unternehmen reißen. Sie sind es, die in den Unternehmen eines Tages das Sagen haben werden. Deshalb werden ihre Einstellungen die Arbeitswelt prägen.



Der Studie zufolge wollen diese Berufseinsteiger Entfaltung statt Fremdbestimmung, sie wollen Balance statt Burnout und lieber Freunde und Familie statt eines hochbezahlten Chefpostens. Unternehmen werden also mit Absolventen konfrontiert sein, die einen vermeintlichen Traumjob ablehnen, aus Angst, nicht mehr genug Zeit für ihr Hobby oder ihren Partner zu haben. Die Arbeitgeber sind gut beraten, den Ansprüchen dieser Generation zu folgen.

Denn nicht die Generation Y ist seltsam, sondern die heutige Arbeitswelt.

Vielerorts herrscht eine beinahe ideologische Arbeitsmoral. Von morgens bis spät abends sitzen Arbeitnehmer an Rechnern und verfolgen – scheinbar grenzenlos motiviert – das Firmenziel. Arbeit als Ersatzreligion. Ein Leben für die Karriere und den Status.

### Ruben Karschnick

© ZEIT ONLINE



ist Redakteur im Ressort Studium bei ZEIT ONLINE. Seine Profilseite finden Sie [hier](#).

[@zeitonline\\_wis folgen](#) zu lassen.

[Zur Startseite](#)

[Auf Facebook teilen](#)

[Twittern](#)

QUELLE ZEIT ONLINE

In dieser Arbeitswelt spielt der Mensch mit seinen Bedürfnissen oft eine untergeordnete Rolle: Ehen und Freundschaften zerbrechen, Körper und Geist verkümmern. Dass Arbeitnehmer und sogar schon Studenten unter Burnout, Depressionen und psychosomatischen Krankheiten leiden, ist Alltag. Opfer muss man bringen, heißt es. Aber wofür eigentlich? Why?

Die Generation Y sollte diese unmenschliche Arbeitsmoral hinterfragen und ändern. Kein Arbeitnehmer darf sich davon abbringen lassen, seine menschlichen Bedürfnisse wie Selbstbestimmung und Freiheit einzufordern. Noch mag die 30-Stunden-Woche voller sinnvoller Tätigkeiten ein Traum sein. Die sogenannte Generation Y hat das Potenzial, sie Realität werden



Generation Y

## Hoffnungslose Optimisten

**Die Generation Y erobert 2015 die Arbeitswelt. Sie gelten als Taktiker, Traumtänzer, Angsthasen, Abenteurer. Dabei sind sie Getriebene – vom Glauben an das eigene Glück. Von Yulian Ide**

1. JANUAR 2015, 8:21 UHR

Erinnert sich noch jemand an Echt? Diese Band aus Flensburg, die kurz vor der Jahrhundertwende lebensabschnittsprägende Parolen in die Köpfe pubertierender Jungen und Mädchen hämmerte? "Alles wird sich ändern, wenn wir groß sind", sangen damals all jene mit, die heute um die dreißig sind. "Meine Zeit wird kommen im Jahr Zweitausendzehn", sang Frontmann Kim Frank vor

15 Jahren und meinte damit uns alle.

Wir, die Echt-Fans von damals sind heute Ende zwanzig oder Anfang dreißig – vor der Wende geboren, mit der digitalen Revolution groß und nach dem 11. September 2001 erwachsen geworden. Die Kernbelegschaft der Generation Y. Das Y wurde uns als Nachfolger der Generation X aufgestempelt, die englische Aussprache *why* passt zu unserer vermeintlichen Angewohnheit, alles und jeden zu hinterfragen. Je nachdem, mit wem man spricht, sind wir fleißig oder träge, unpolitisch oder strukturkonservativ. Sind wir Selbstoptimierer, Egotaktiker, Traamtänzer oder Weicheier.

Wir beschäftigen die Meinungsforschungsinstitute, Titelseiten und Talkshows. Das Sprechen über die Generation Y geht dann meistens so: Schublade auf. Facebook, Castingshows, Quarter-Life-Crisis, Hipsterbrille, Ego-Shooter, Twerking und Latte Macchiato rein. Früher war alles besser. Läuft bei dir. Schublade zu. Das ist ebenso schmeichelhaft wie unsinnig.

Dass alles in einen Topf geworfen wird – unterschiedliche Milieus und Lebenskonzepte, Stadt- und Landbewohner, Männer und Frauen – das haben Generationendebatten so an sich. Doch trotz unserer Unterschiedlichkeit ist man sich bei der Generation Y in einigen Punkten recht einig: Wir sind besser ausgebildet als jede Generation vor uns, ziehen aber dennoch die Südostasienreise der unbefristeten Festanstellung vor. Kinder wollen wir nur kriegen, wenn die Umstände stimmen. Die Umstände stimmen, wenn überhaupt, erst in zehn Jahren. Wir sind gut vernetzt, weil wir virtuos ein halbes Dutzend Social-Media-Kanäle bespielen. Vor allem aber sind wir verdammt wenige, denn in den Achtzigern sind gerade mal 14 Prozent der deutschen Bevölkerung geboren, gegenüber 18 Prozent in den Sechzigern. Weil wir so wenige sind, so die Prophezeiung, werden wir uns in Zukunft aus den leeren Chefesseln der Babyboomer den bequemsten aussuchen können. Nach diesen Prognosen müsste es uns unglaublich gut gehen. Tut es aber nicht.

Schuld daran sind unter anderem diejenigen, die immer unser Bestes wollen: unsere Eltern. Ihr seid so viele, dass keine unserer Rebellionen je mehr als eine Minderheitenbewegung sein kann. Ihr habt uns auf eine watteweiche Welt vorbereitet, die es so leider nicht mehr gibt. Ihr habt uns mit Liebe überschüttet: "Du bist was ganz Besonderes", "Dir stehen alle Türen offen", das waren die Mantren unserer Kindheit. Als Achtjähriger fragte ich meinen Vater nach

möglichen Traumberufen. "Du kannst alles werden, was du willst", antwortete er. Das gefiel mir. Bundeskanzler, Auslandskorrespondent, Künstler, Seeräuber – jede Woche eine neue Idee. Ich träumte von einer weißen Villa in Spanien, einer Weltreise oder einer Straße, die nach mir benannt wird.

## **Wir glauben immer noch daran, dass sich alles ändern wird, wenn wir groß sind**

Heute träumen wir davon, nach dem Praktikum übernommen zu werden. Endlich eine eigene Wohnung statt eines WG-Zimmers mieten zu können. Eine Freundin erzählte mir kürzlich, dass sie sich wünscht, in einer Bar mal eine richtige Geburtstagsparty auszurichten. Nicht eine, zu der jeder sein Bier selbst mitbringen muss. Wann haben wir angefangen, so klein zu träumen?

Vielleicht war es im Jahr 2000, als die erste PISA-Studie veröffentlicht wurde und sich das ganze Land aufregte, wie unerhört dumm der Nachwuchs ist. Vielleicht in dem darauffolgenden Jahrzehnt, in dem mit uns die Bologna-Reform an den deutschen Hochschulen ankam, mit Anwesenheitspflichten, Regelstudienzeiten, Studienverlaufsplänen und Leistungspunkten. Vielleicht war es auch die Einführung von Hartz IV im Jahr 2005, als wir das Erreichen von Träumen gegen das Vermeiden von Alpträumen eintauschten. *Hauptsache nicht hartzen* wäre doch ein super Echt-Song, wenn es die Band noch gäbe.

"Hauptsache ein Dach über'm Kopf", "Hauptsache ich kann überleben" – diese Hauptsache-Mentalität findet man bei denen, die den Krieg überlebt haben. Und bei uns.

In meinem Umfeld gibt es fast nur "kantige" Lebensläufe, die angeblich so begehrt sind bei Arbeitgebern. Mit einer Kommilitonin, die ihr Studium mit Eins abgeschlossen hat, habe ich kürzlich darauf angestoßen, dass sie eine Zusage für ihr drittes Praktikum bekommen hat. Sie verdient 300 Euro im Monat. Auf die Zukunft! Ein gleichaltriger Freund hat nach seiner Ausbildung zum Hotelfachmann die strenge Hotelhierarchie entmutigt, in der die Jungen unten klotzen, während die Alten oben kleckern. Er kellnert nun ganz ohne Ellenbogenmentalität in einem Café. Eine Bekannte aus Berlin wurde nach ihrem Praktikum in der Agentur übernommen und handelt sich nun von Zweimonatsvertrag zu Zweimonatsvertrag. Abgesehen von Lehrern, Ärzten oder Ingenieuren, ist man mit einem geradlinigen Lebenslauf in unserer Generation eher die Ausnahme als die Regel. Und das Traurigste an diesen Geschichten ist:

Wir sind nicht unglücklich mit unserer Situation. Insgeheim glauben wir nämlich immer noch fest daran, dass sich alles ändern wird, wenn wir groß sind. Und dieser Glaube treibt uns an.

### **Alles ist möglich, aber wir müssen trotzdem zurückstecken**

Unsere Eltern hatten mit Umdiedreißig bereits ein Haus gebaut und Kinder in die Welt gesetzt. Wir wohnen in WGs oder immer noch zu Hause. Die Älteren beobachten deshalb mit Ratlosigkeit und etwas Spott, wie wir uns zwischen Praktika und Aushilfsjobs hin- und herhangeln: "Ihr habt die große Auswahl, ihr müsst bloß zugreifen!", heißt es da. Häufig nicht ohne vorwurfsvoll hinterher zu schieben: "In eurem Alter wären wir glücklich gewesen über solche Möglichkeiten." Doch statt uns zu freuen, gucken wir neidisch auf die selbstbewusste Generation vor uns, auf der nicht mehr die Last liegt, eine neue Welt zu bauen und auf die effiziente Generation nach uns, die bereits erfolgreich zu bauen begonnen hat.

Langsam begreifen wir, dass, wenn jeder von uns was ganz Besonderes ist, wir alle doch nur Durchschnitt sind. Auf unseren unzähligen Social-Media-Kanälen bekommen wir den Eindruck, dass mindestens hundert der vierhundert Freunde sogar noch besonderer sind, als wir selbst. Gegen unterirdische Praktikantengehälter rebellieren wir nicht, weil wir das Gefühl haben, dass um die Ecke schon etwas Besseres wartet. Ein Haus bauen wir nicht, weil wir dann die Idee vom Loft begraben müssten. Wir sind Krisen gewohnt: Irak-Krise, Bankenkrise, Eurokrise, Atom-Krise, Klimakrise, Flüchtlingskrise, seit unserer Jugend wimmelt es von Krisen. Wir sind mit der paradoxen Gewissheit aufgewachsen, dass alles möglich ist und wir trotzdem zurückstecken müssen, damit die Zukunft besser wird.

Ich wünsche mir für meine Generation, dass sie die Angst, die um sie herum geschürt wird, in gesunden Pragmatismus umwandelt, ganz nach der Devise: "Jetzt ist's auch schon egal, ich traue mich mal, ganz groß zu träumen." Der Topf voll Gold, den unsere Eltern uns versprochen haben, mag Einbildung sein. Dann macht eben den Regenbogen bunter!

Ihr Umdiedreißigjährigen seid keine Revoluzzer wie die 68er, dafür könnt ihr anpacken. Ihr habt nichts zu verprassen, wie die Generation Golf, aber ihr verwaltet gut. Ihr interessiert euch für euer eigenes Glück, und das ist gut so,

denn ihr kümmert euch auch um das Glück anderer wie keine Generation vor euch. Ihr seid keine Selbstvermarkter, wie die Generation Z, stattdessen fragt ihr die großen Fragen. Die schlechte Nachricht ist: Unsere Zeit kam nicht im Jahr Zweitausendzehn, wie Echt damals gesungen haben. Die gute Nachricht: Zweitausendfünfzehn können wir es schaffen!

43 Kommentare

---

**LESEN SIE JETZT:**



Leben mit 30

**Herzlichen Glückwunsch?**

# EY Studentenstudie 2014

**Deutsche Studenten:  
Werte, Ziele, Perspektiven**  
Juni 2014



Building a better  
working world

# Design der Studie

## Ihr Ansprechpartner

---



**Ana-Cristina Grohnert**

Ernst & Young GmbH

Managing Partner

Rothenbaum-  
chaussee 76–78  
20148 Hamburg

Telefon  
+49 40 36132 11979

ana-cristina.grohnert  
@de.ey.com

- ▶ Für die EY Studentenstudie 2014 wurden in einer Online-Befragung rund 4.300 Studenten befragt.
- ▶ Befragungssample in Deutschland
  - ▶ Weibliche Befragte: 50 Prozent
  - ▶ Männliche Befragte: 50 Prozent
  - ▶ Deutsche Staatsangehörigkeit: 95 Prozent
  - ▶ Ohne deutsche Staatsangehörigkeit: 5 Prozent
  - ▶ Studierende mit Migrationsgeschichte: 19 Prozent
  - ▶ Studierende ohne Migrationsgeschichte: 81 Prozent
  - ▶ Angestrebter Abschluss:
    - Bachelor: 49 Prozent
    - Master/Magister: 28 Prozent
    - Staatsexamen: 14 Prozent
    - Diplom: 5 Prozent
    - Promotion: 3 Prozent
    - Sonstige: 1 Prozent



# Design der Studie II



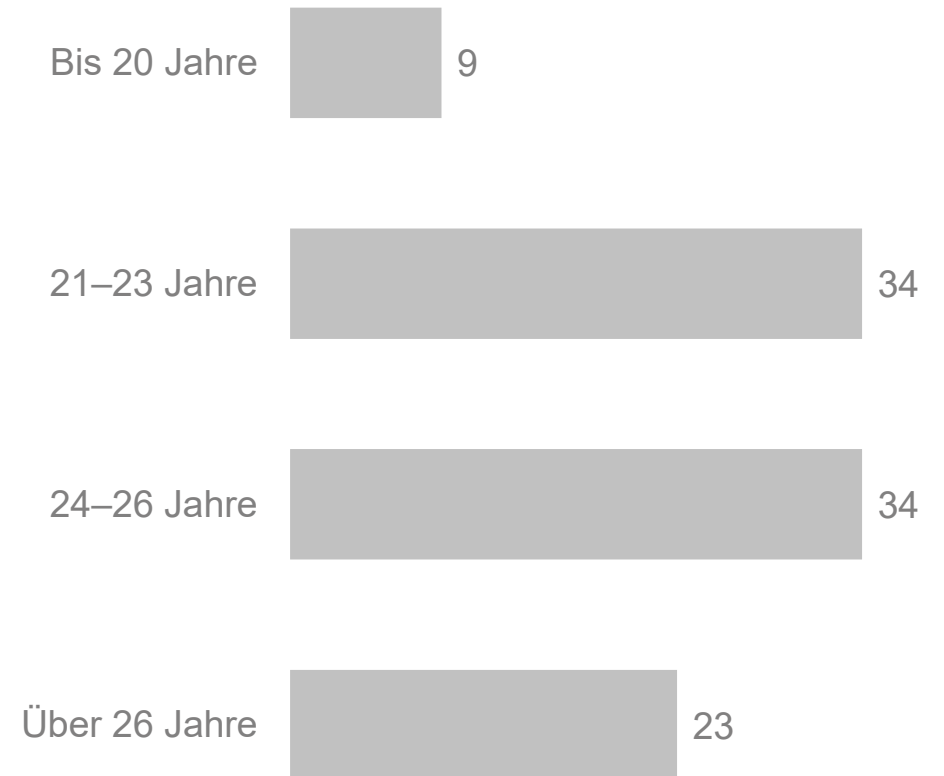
## Studienfach der Befragten



Angaben in Prozent



## Alter der Befragten



Angaben in Prozent

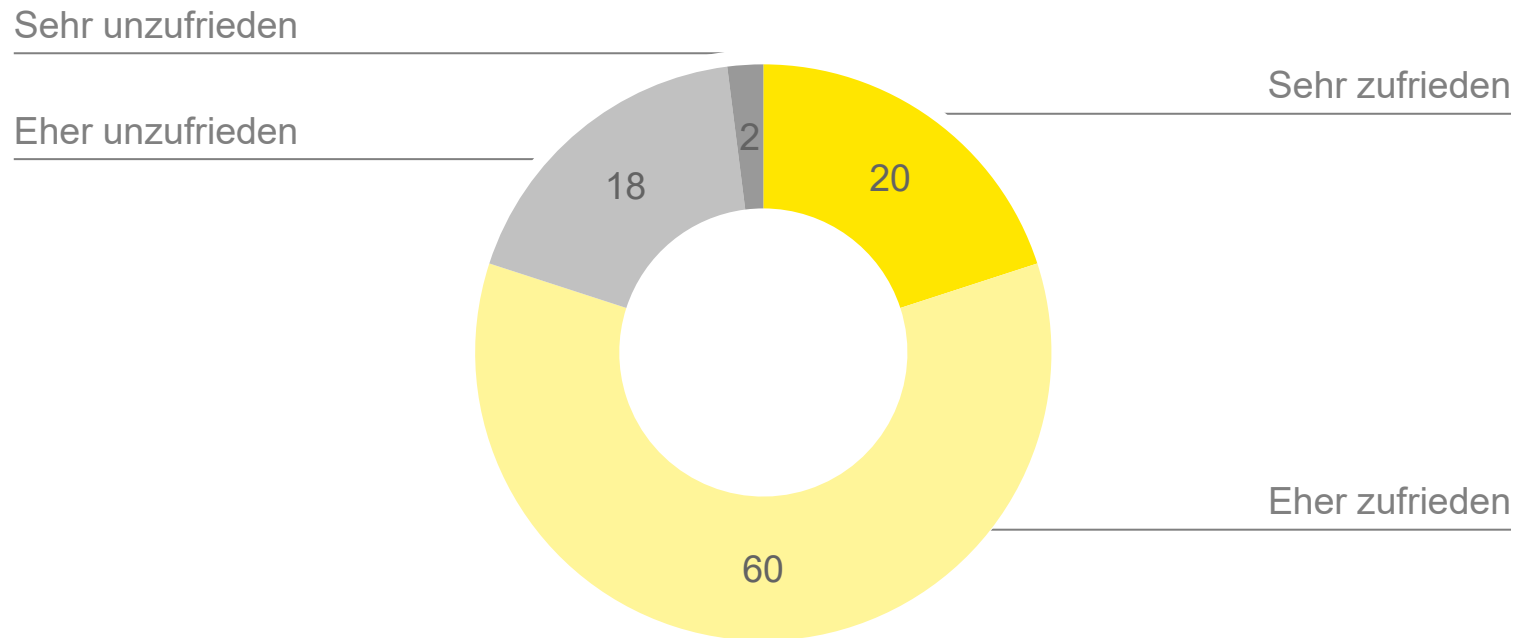
# Studenten 2014 – Werte und Vorbilder



# Studenten sind mit ihrer persönlichen Situation zufrieden



„Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer aktuellen persönlichen Situation?“  
(Private, familiäre und finanzielle Situation, Zukunftsperspektiven usw.)



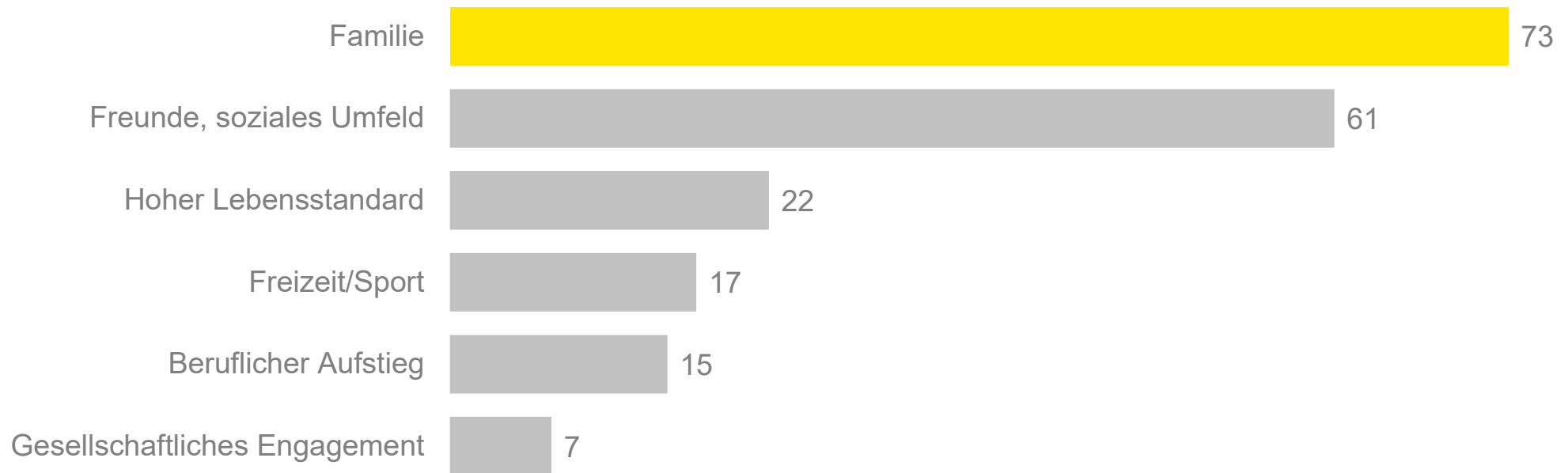
Angaben in Prozent

- ▶ Acht von zehn Studenten in Deutschland sind mit ihrer persönlichen Situation zufrieden – jeder Fünfte äußert sich sogar rundum positiv.
- ▶ Unzufriedene sind dagegen in der Minderheit – als „sehr unzufrieden“ bezeichnet sich sogar nur jeder fünfzigste Student.

# Privates an erster Stelle



„Welche der folgenden Themen sind für Sie persönlich besonders wichtig?“



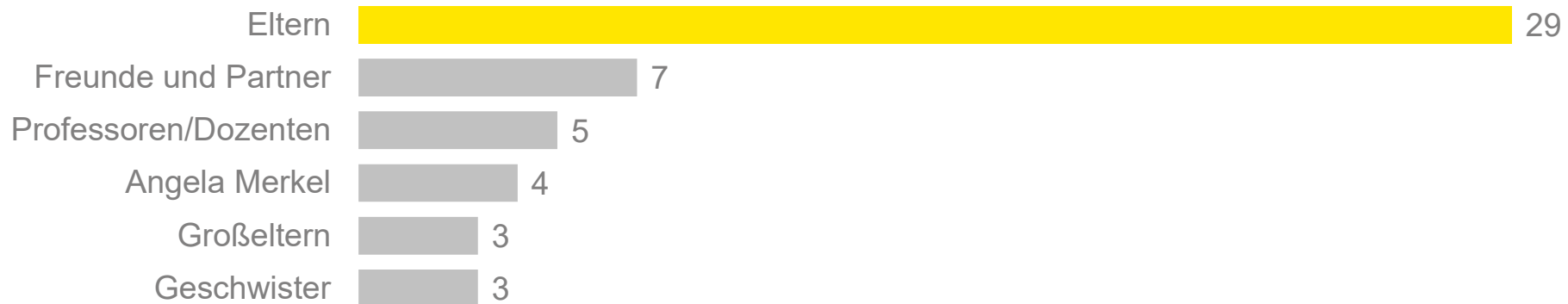
Angaben in Prozent

- ▶ Für knapp drei Viertel der Studenten (73 Prozent) hat die Familie eine besondere Bedeutung – knapp gefolgt von Freunden und dem sozialen Umfeld (61 Prozent).
- ▶ Materieller Wohlstand (22 Prozent) und Karrierechancen (15 Prozent) werden hingegen deutlich seltener genannt – gesellschaftliches Engagement ist sogar nur 7 Prozent der Befragten wichtig.

# Vorbild deutscher Studenten: Die Eltern



„Welche Person betrachten Sie persönlich als Vorbild?“



## Persönliches Umfeld Top 10

Vater	12
Mutter	10
Beide Elternteile	7
Professoren/Dozenten	5
Freunde	4
Partner	3
Bekannte	2
Großvater	2
Schwester	2
Vorgesetzte	1

## Prominente Top 10

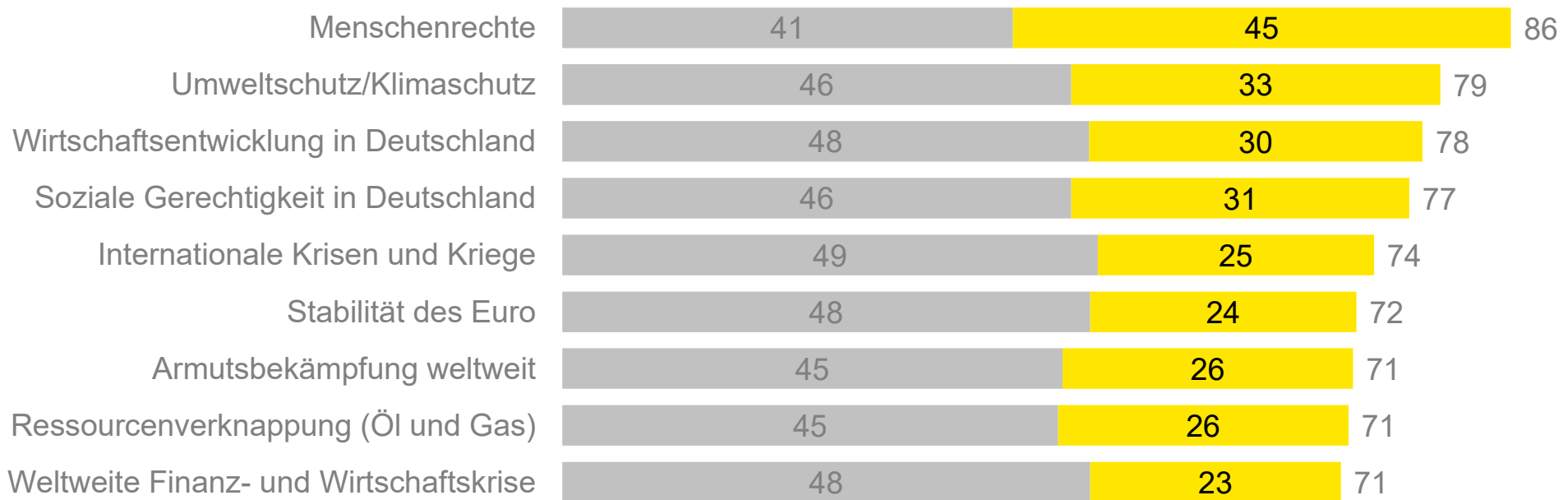
Angela Merkel	4
Nelson Mandela	2
Bill Gates	2
Steve Jobs	1
Barack Obama	1
Mahatma Gandhi	1
Dalai Lama	1
Joachim Gauck	1
Marc Zuckerberg	1
Warren Buffet	1

Angaben in Prozent/Basis: Studenten, die ein Vorbild genannt haben

# Wichtige Themen: Menschenrechte und Klimaschutz



„Welche der folgenden Themen halten Sie allgemein für wichtig?“



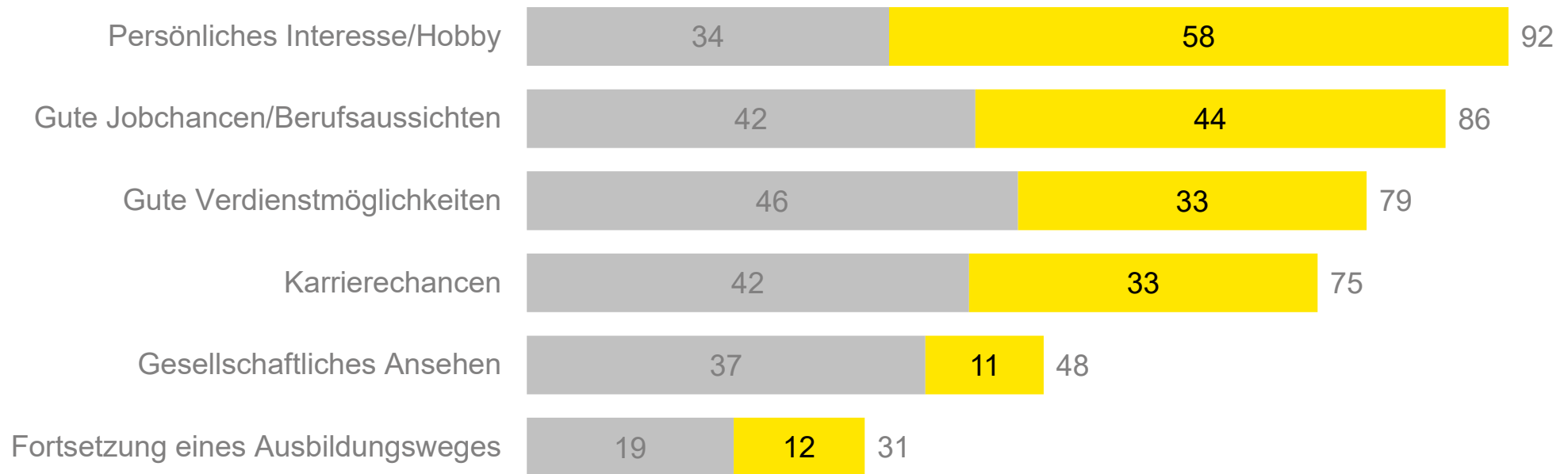
Angaben in Prozent   ■ Eher wichtig   ■ Sehr wichtig

- ▶ Die Menschenrechte sind vielen Studenten ein Herzensanliegen – 86 Prozent der Befragten ist dieses Thema wichtig. Auch der Umwelt- und Klimaschutz wird häufig genannt (79 Prozent).
- ▶ Weiter unten auf der Prioritätenliste rangiert die Armutsbekämpfung weltweit, die Ressourcenverknappung bei Öl und Gas sowie die Weltwirtschaftskrise (jeweils 71 Prozent).

# Persönliches Interesse steht im Vordergrund



„Wie wichtig waren Ihnen die folgenden Motive bei der Wahl Ihres Studienfachs?“



Angaben in Prozent



Eher wichtig



Sehr wichtig

- ▶ Studium aus Interesse: Mehr als neun von zehn Studenten geben an, dass bei der Wahl ihres Studienfachs das persönliche Interesse eine entscheidende Rolle gespielt habe – für 58 Prozent spielte das persönliche Interesse sogar eine sehr wichtige Rolle. Gute Berufsaussichten (44 Prozent), Gehälter und Karrierechancen (je 33 Prozent) fallen dagegen deutlich ab.

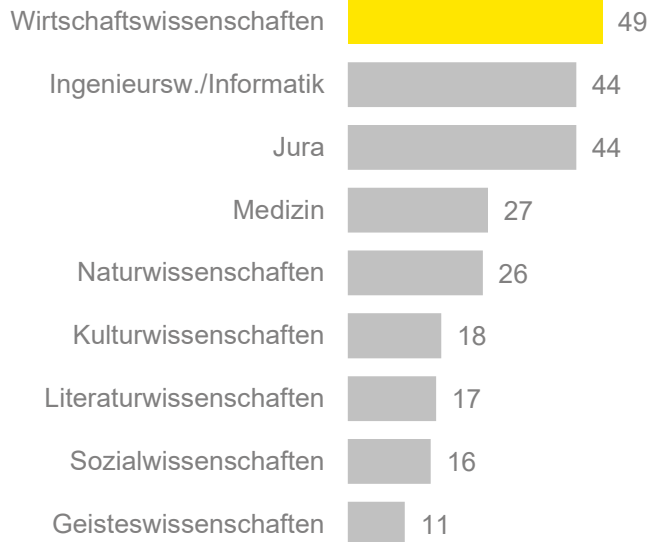
# Wirtschaftsstudenten schauen stärker aufs Geld



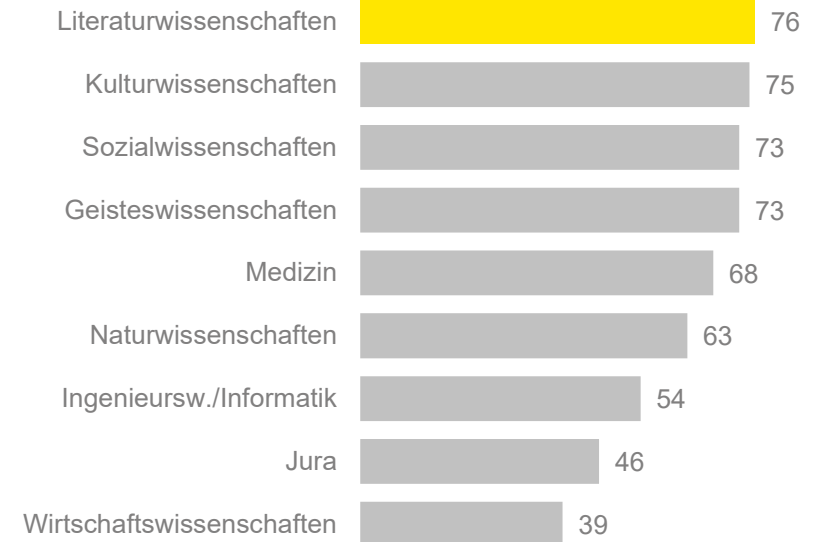
„Wie wichtig waren Ihnen die folgenden Motive bei der Wahl Ihres Studienfachs?“  
(Anteil: „Sehr wichtig“)



## Gute Verdienstmöglichkeiten



## Persönliches Interesse



Angaben in Prozent

- Die Motivlage bei der Fächerwahl variiert bei Studenten unterschiedlicher Fachrichtungen: Bei Studenten der Sozial-, Kultur-, Literatur- und Geisteswissenschaften überwiegt eindeutig das persönliche Interesse bei der Studienwahl – bei Wirtschaftswissenschaftlern, Ingenieuren und Juristen sind die Verdienstmöglichkeiten wichtiger.



# Privates und persönliche Interessen im Mittelpunkt



## Zufriedene Studenten

Privates, Finanzen, Zukunftsperspektiven – der Großteil der Studenten ist mit seiner gegenwärtigen Situation zufrieden.



## Familie an erster Stelle

Familie und Freunde stehen bei den Studenten in Deutschland im Fokus. Andere Werte wie Wohlstand, Hobbys oder Karriere fallen dagegen deutlich ab – gesellschaftliches Engagement ist sogar nur einer Minderheit ein Herzensanliegen.



## Vorbild Eltern – und Angela Merkel

Auch bei den Vorbildern steht die eigene Familie an erster Stelle – für drei von zehn Studenten sind eines oder beide Elternteile das persönliche Vorbild. Bei den Prominenten landet Angela Merkel auf Rang 1 – gefolgt von Nelson Mandela und Bill Gates.



## Studienfach soll Spaß machen

Ihr Studienfach wählen die Studenten vor allem nach persönlichem Interesse – Studenten aller Fachrichtungen finden diesen Aspekt besonders wichtig. Allerdings: Für Wirtschaftswissenschaftler ist das spätere Gehalt entscheidender als das persönliche Interesse.

# Berufsaussichten



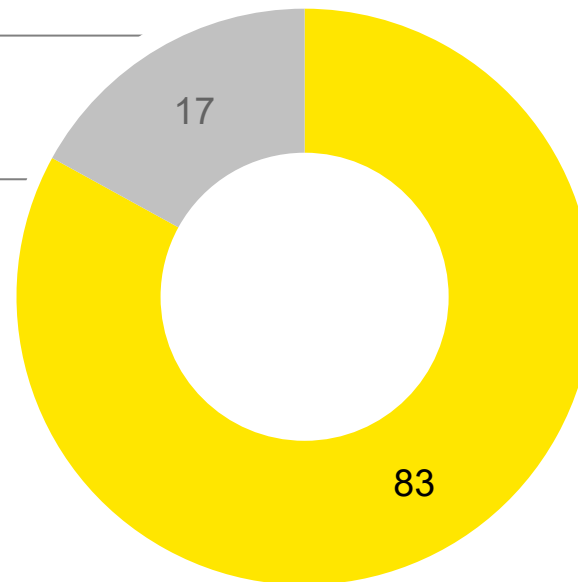
# Studenten erwarten, zügig einen guten Job zu finden



„Gehen Sie davon aus, im Anschluss an Ihr Studium zügig einen Job zu finden, der Ihren Erwartungen und Qualifikationen entspricht?“

Nein

Ja



Anteil „Ja“



Männlich

86



Weiblich

79

Bis 20 Jahre

89

21–23 Jahre

85

24–26 Jahre

83

Über 26 Jahre

76

Angaben in Prozent

- ▶ Mehr als acht von zehn Studenten in Deutschland sind davon überzeugt, dass sie nach dem Studium schnell einen adäquaten Job finden werden.
- ▶ Männer sind noch optimistischer als Frauen, jüngere Studenten zuversichtlicher als ältere.

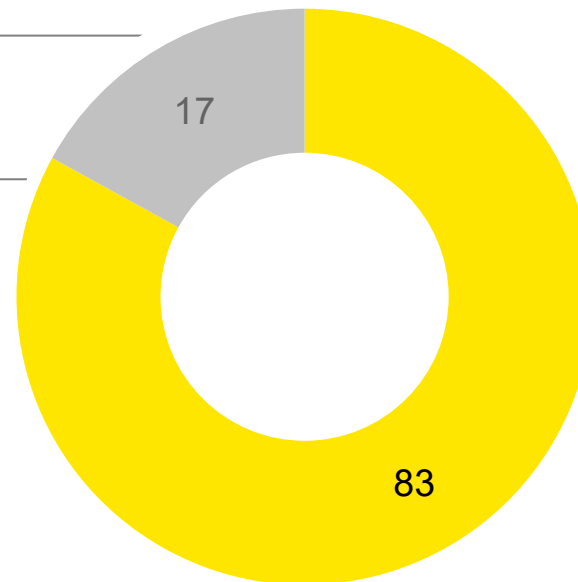
# Studenten erwarten, zügig einen guten Job zu finden



„Gehen Sie davon aus, im Anschluss an Ihr Studium zügig einen Job zu finden, der Ihren Erwartungen und Qualifikationen entspricht?“

Nein

Ja



Anteil „Ja“



Männlich

86



Weiblich

79

Bis 20 Jahre

89

21–23 Jahre

85

24–26 Jahre

83

Über 26 Jahre

76

Angaben in Prozent

- ▶ Mehr als acht von zehn Studenten in Deutschland sind davon überzeugt, dass sie nach dem Studium schnell einen adäquaten Job finden werden.
- ▶ Männer sind noch optimistischer als Frauen, jüngere Studenten zuversichtlicher als ältere.

# Insbesondere Mediziner und Ingenieure sind optimistisch



„Gehen Sie davon aus, im Anschluss an Ihr Studium zügig einen Job zu finden, der Ihren Erwartungen und Qualifikationen entspricht?“ (Anteil: „Ja“)

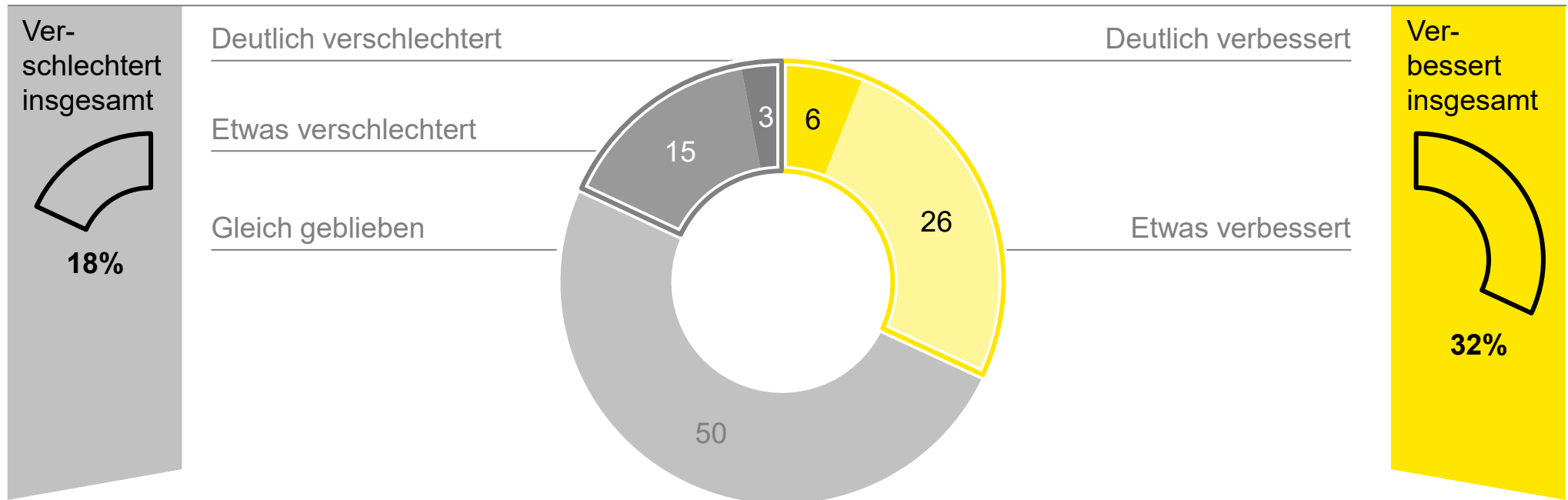


Angaben in Prozent

- ▶ Studenten verschiedener Fachrichtungen schätzen ihre Berufsaussichten höchst unterschiedlich ein: Während fast alle Mediziner (97 Prozent) der Meinung sind, dass sie schnell einen passenden Job finden werden, sind es bei den Geisteswissenschaftlern lediglich 57 Prozent.
- ▶ Auch Ingenieure (92 Prozent) und Wirtschaftswissenschaftler (86 Prozent) sind im Fächervergleich sehr optimistisch.

# Wirtschaftslage verbessert Berufsaussichten

„Wie haben sich die Aussichten, zügig einen Job zu finden, angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage in den letzten Monaten verändert?“

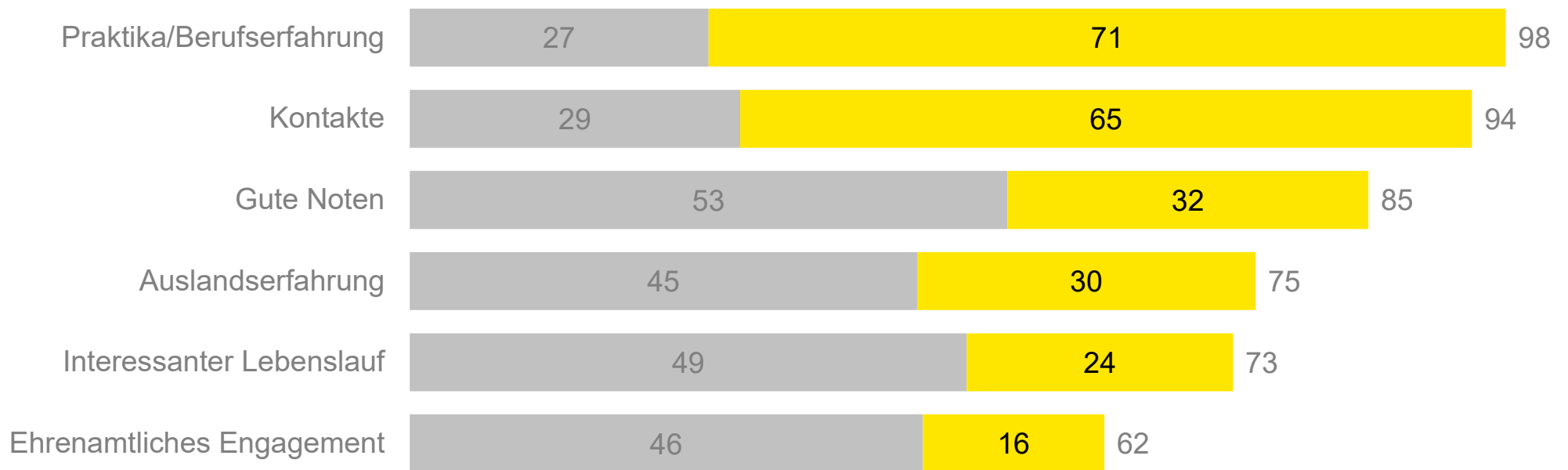


Angaben in Prozent

- ▶ Jeder dritte Student ist der Ansicht, dass sich seine persönlichen Berufschancen angesichts der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage in den letzten Monaten noch verbessert haben.
- ▶ Weniger als jeder fünfte hingegen geht von schlechteren Chancen aus.

# Praktika und Kontakte wichtiger als Auslandserfahrung und gute Noten

„Wie wichtig sind die folgenden Kriterien für Ihre Karriere?“

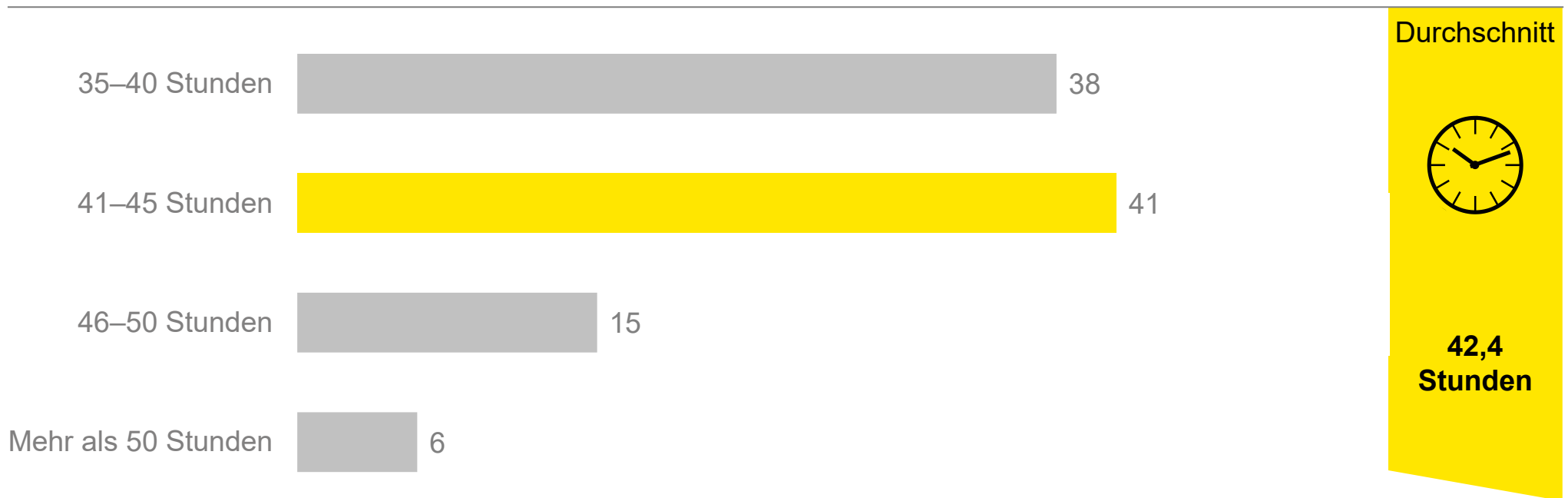


Angaben in Prozent    ■ Eher wichtig    ■ Sehr wichtig

- ▶ Praxiserfahrung und gute Kontakte sind laut der überwiegenden Mehrzahl der Studenten die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Karriere.
- ▶ Ehrenamtliches Engagement, ein interessanter Lebenslauf und sogar die viel beschworene Auslandserfahrung fallen dahinter deutlich ab.

# Moderate Wochenarbeitszeit erwartet

„Welche (tatsächliche) Wochenarbeitszeit erwarten Sie?“



Angaben in Prozent

- ▶ Die überwiegende Mehrzahl der Studenten (79 Prozent) erwartet eine tatsächliche Arbeitszeit im Rahmen der üblichen Arbeitsverträge (35 bis 40 Stunden) oder leicht darüber (41 bis 45 Stunden).
- ▶ Sehr lange Arbeitszeiten von über 45 Stunden pro Woche erwartet lediglich jeder fünfte Befragte.
- ▶ Durchschnittlich liegt die erwartete Wochenarbeitszeit bei 42,4 Stunden.



# Erwartete Einstiegsgehälter

„Welches Einstiegsgehalt erwarten Sie nach dem Studium?“



Erwartetes Einstiegsgehalt  
(pro Jahr, Durchschnitt)

**35.100 Euro**

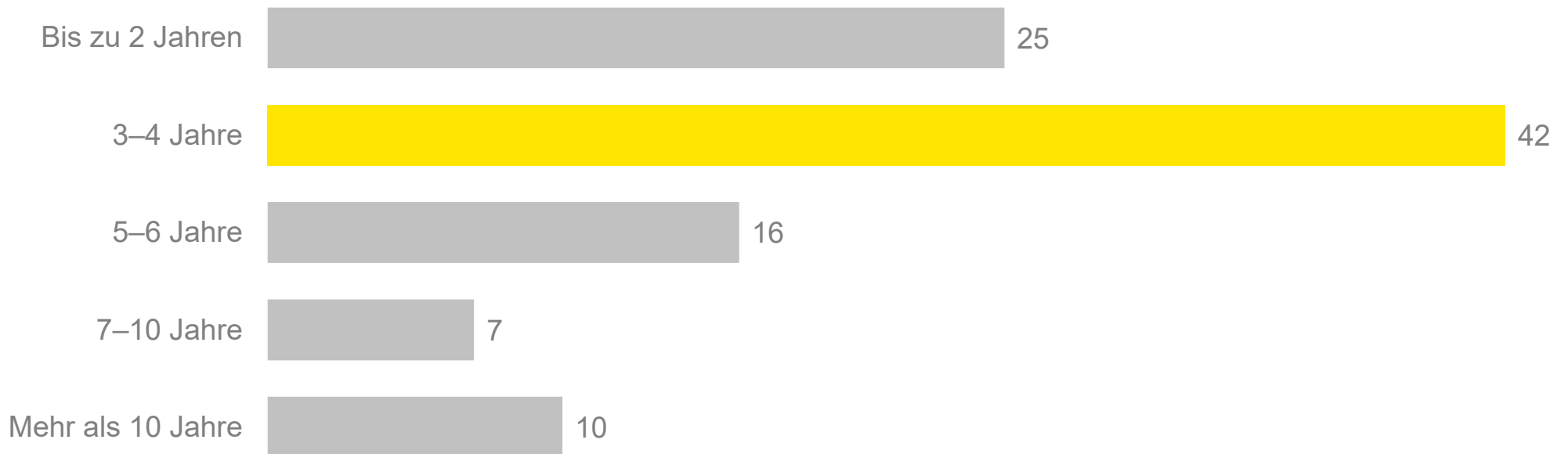
[In Tsd. €]



# Hohe Wechselbereitschaft



„Wie lang werden Sie für Ihren ersten Arbeitgeber tätig sein?“



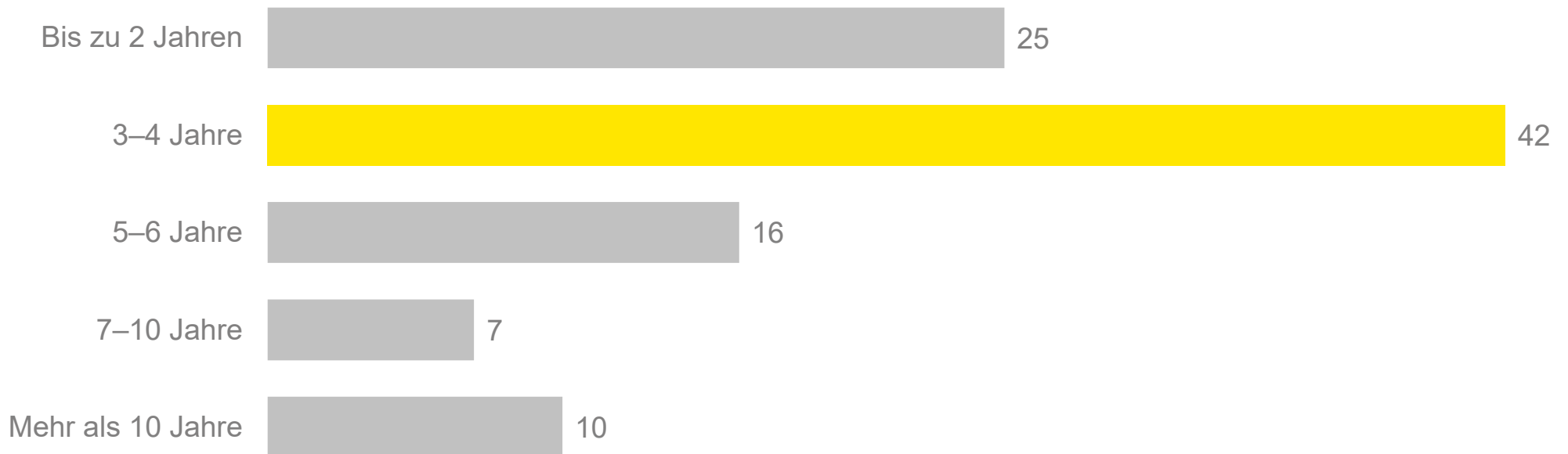
Angaben in Prozent

- ▶ Zwei Drittel der Studenten in Deutschland wollen bei ihrem ersten Arbeitgeber nicht länger als vier Jahre bleiben.
- ▶ Ein Bindung von über zehn Jahren ist lediglich für jeden zehnten Befragten realistisch.

# Hohe Wechselbereitschaft



„Wie lang werden Sie für Ihren ersten Arbeitgeber tätig sein?“



Angaben in Prozent

- ▶ Zwei Drittel der Studenten in Deutschland wollen bei ihrem ersten Arbeitgeber nicht länger als vier Jahre bleiben.
- ▶ Ein Bindung von über zehn Jahren ist lediglich für jeden zehnten Befragten realistisch.

# Zuversichtlich in den Job

---



## **Gute Jobchancen**

Die Studenten sind nicht nur mit ihrer persönlichen Lage zufrieden – und auch in Sachen Karriere sind sie zuversichtlich: Mehr als acht von zehn Studenten erwarten, nach Studienabschluss bald einen passenden Job zu finden.



## **Kontakte helfen bei der Jobsuche**

Praktika und Kontakte sollen den Weg zum Traumjob ebnen – Auslandserfahrung oder ein ehrenamtliches Engagement werden von den Studenten beim Berufseinstieg hingegen als weniger wichtig angesehen.



## **Erwartungen beim ersten Job**

Von ihrem ersten Job haben die Studenten realistische Vorstellungen: 79 Prozent erwarten eine moderate Wochenarbeitszeit von 35 bis 45 Stunden, und das durchschnittlich erwartete Einstiegsgehalt liegt bei rund 35.000 Euro.



## **Sprungbrett Einstiegs- stelle**

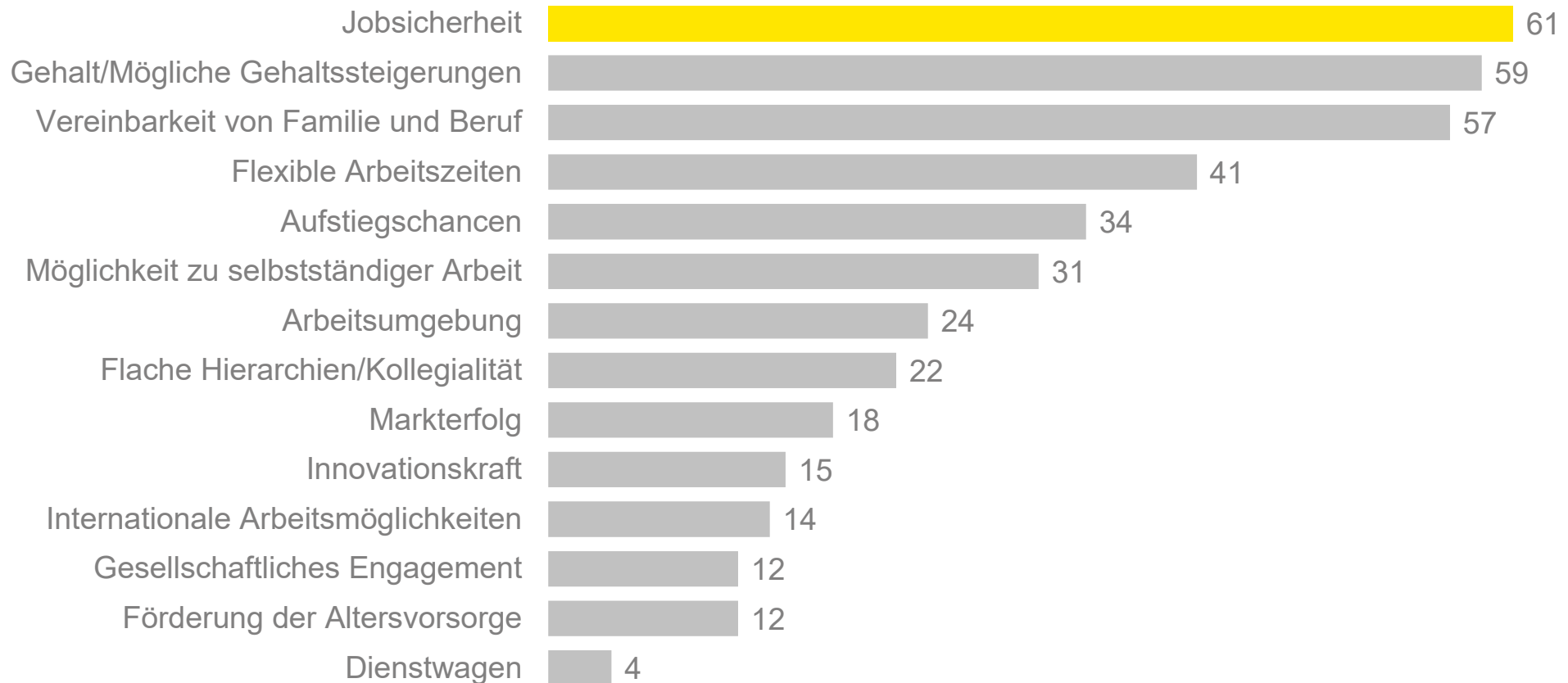
Ihrem ersten Arbeitgeber wollen die Studenten nur selten lange die Treue halten. Zwei Drittel der Befragten wollen spätestens nach vier Jahren den Arbeitgeber wechseln.

# Erwartungen an die Arbeitgeber



# Studenten wollen vor allem Sicherheit, gute Gehälter und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

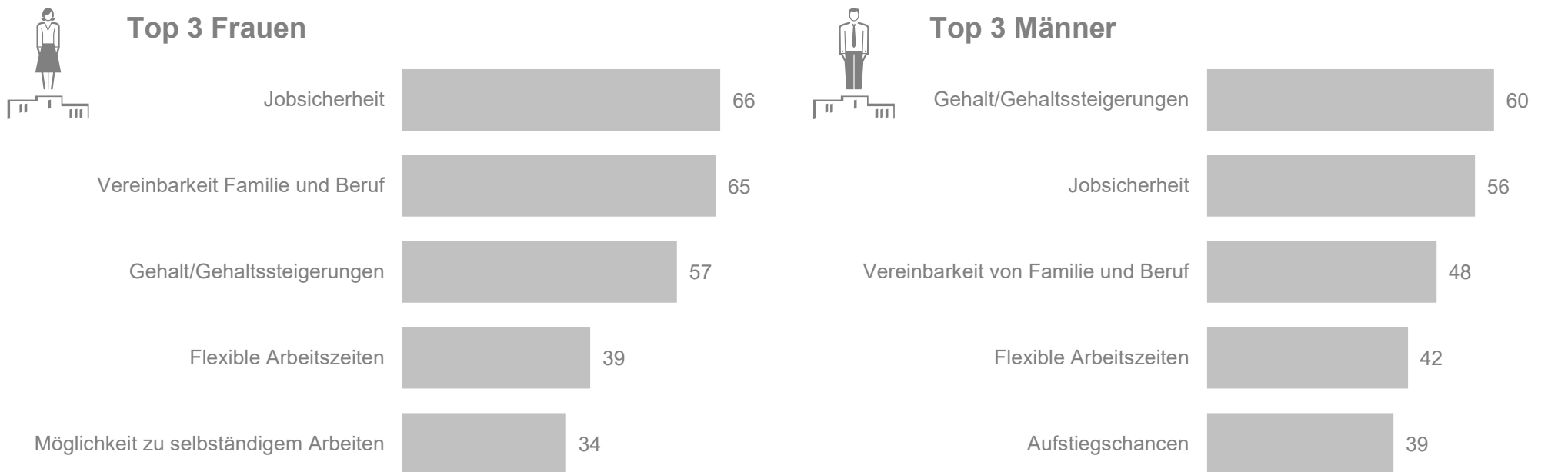
„Im Hinblick auf die Wahl Ihres künftigen Arbeitgebers: Welches sind für Sie die wichtigsten Faktoren?“



Angaben in Prozent/Maximal fünf Nennungen möglich

# Männer achten stärker aufs Gehalt, Frauen mehr auf Sicherheit

„Im Hinblick auf die Wahl Ihres künftigen Arbeitgebers: Welches sind für Sie die wichtigsten Faktoren?“

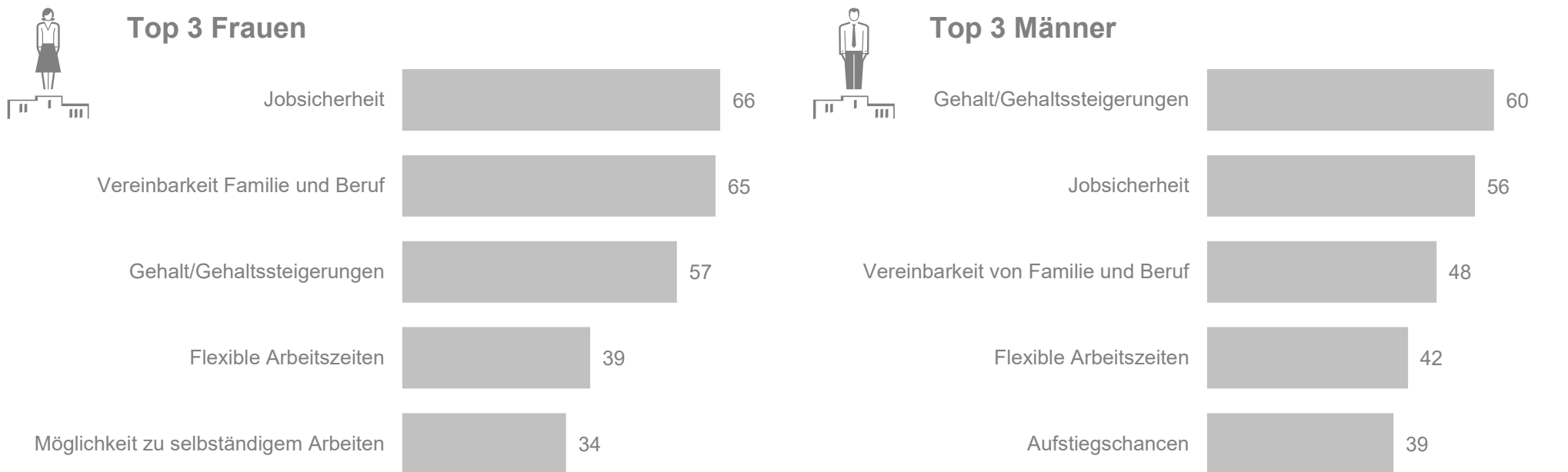


Angaben in Prozent

- ▶ Bei männlichen und weiblichen Studenten sind Jobsicherheit, ein gutes Gehalt und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf die wichtigsten Faktoren bei der Bewertung von Arbeitgebern.
- ▶ Allerdings ist die Reihenfolge verschieden: Während bei Frauen die Jobsicherheit ganz oben auf der Liste steht, ist es bei Männern das Gehalt bzw. mögliche Gehaltssteigerungen.

# Männer achten stärker aufs Gehalt, Frauen mehr auf Sicherheit

„Im Hinblick auf die Wahl Ihres künftigen Arbeitgebers: Welches sind für Sie die wichtigsten Faktoren?“



Angaben in Prozent

- ▶ Bei männlichen und weiblichen Studenten sind Jobsicherheit, ein gutes Gehalt und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf die wichtigsten Faktoren bei der Bewertung von Arbeitgebern.
- ▶ Allerdings ist die Reihenfolge verschieden: Während bei Frauen die Jobsicherheit ganz oben auf der Liste steht, ist es bei Männern das Gehalt bzw. mögliche Gehaltssteigerungen.



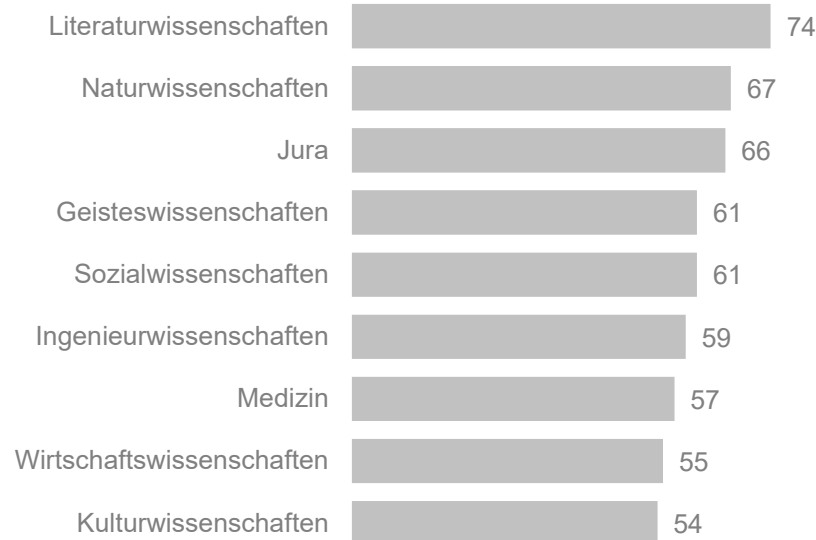
# Arbeitgeber-Faktoren nach Fachrichtungen



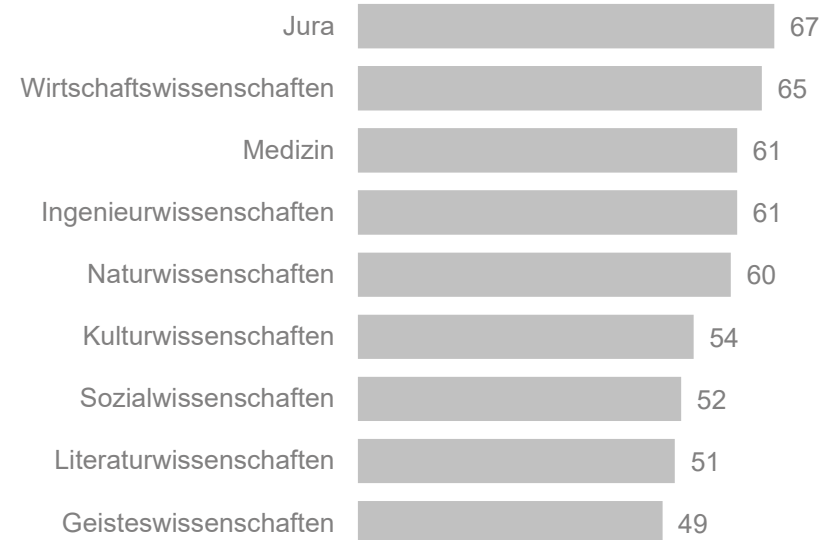
„Im Hinblick auf die Wahl Ihres künftigen Arbeitgebers: Welches sind für Sie die wichtigsten Faktoren?“



## Faktor Jobsicherheit (Anteil: „Wichtig“)



## Faktor Gehalt (Anteil: „Wichtig“)

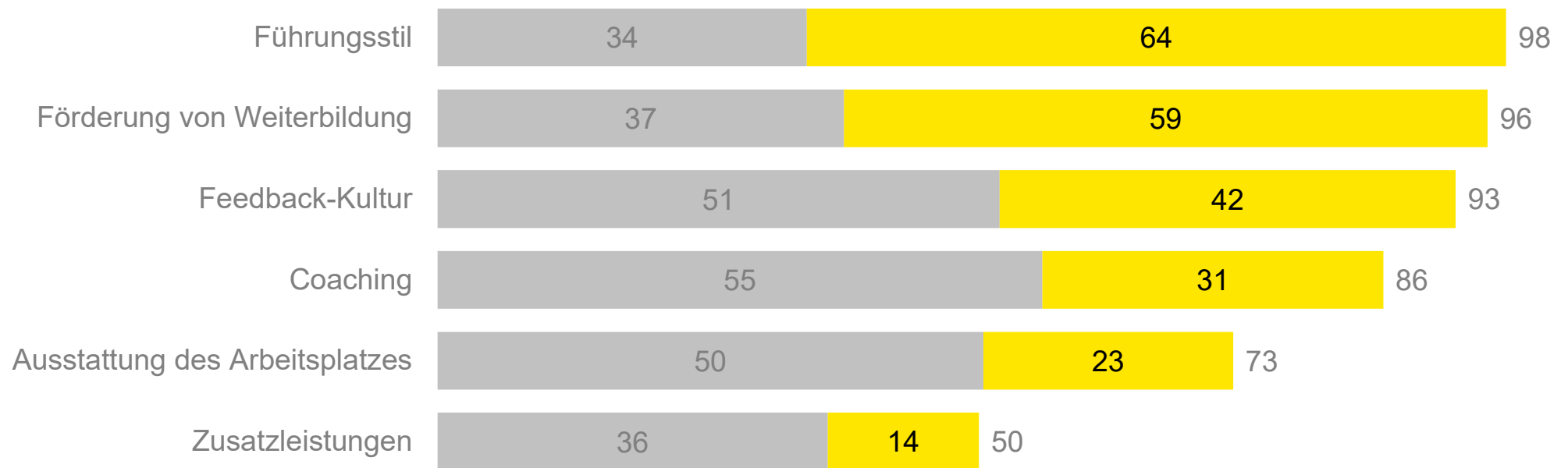


Angaben in Prozent

- ▶ Ein sicherer Job ist für Absolventen der Literaturwissenschaften – darunter zahlreiche Lehramtsstudenten – besonders wichtig. Kulturwissenschaftler und Ökonomen legen hingegen weniger Wert auf dieses Kriterium.
- ▶ Ein gutes Gehalt ist vor allem für Juristen (67 Prozent) und Wirtschaftswissenschaftler (65 Prozent) ein wichtiger Faktor bei der Wahl des Arbeitgebers – Geisteswissenschaftler achten deutlich weniger auf das Gehalt (49 Prozent).

# Im Arbeitsalltag zählen Führungsstil und Weiterbildung

„Was wird Ihnen im Arbeitsalltag besonders wichtig sein?“



Angaben in Prozent    ■ Eher wichtig    ■ Sehr wichtig

- ▶ Im Arbeitsalltag zählen für Studenten vor allem ein guter Führungsstil, eine ausgeprägte Feedback-Kultur und die Möglichkeit zur Weiterbildung.
- ▶ Zusatzleistungen wie Smartphones oder Gesundheitsförderung werden hingegen deutlich seltener genannt.

# Wunschliste für potenzielle Arbeitgeber

---



## **Der Traumjob: sicher, gut bezahlt, flexibel**

Ein sicheres Gehalt, ein guter Job und Flexibilität bei den Arbeitszeiten – das ist die Wunschliste der Studenten an ihre künftigen Arbeitgeber. Der gute Ruf eines Unternehmens oder internationale Arbeitsmöglichkeiten sind dagegen weniger wichtig.



## **Feedback gefragt**

Im Arbeitsalltag legen die Studenten vor allem auf einen guten Führungsstil und eine ausgeprägte Feedback-Kultur Wert. Ebenfalls sehr wichtig sind die Möglichkeit zur Weiterbildung und ein berufsbegleitendes Coaching.



## **Gimmicks lassen Studenten kalt**

Materielle Zusatzleistungen im Arbeitsalltag – so zum Beispiel Smartphones, Sportangebote oder sonstige Vergünstigungen – spielen für die Studenten keine besondere Rolle.

### Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.ey.com](http://www.ey.com).

In Deutschland ist EY an 22 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

©2014 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
All Rights Reserved.

[www.de.ey.com](http://www.de.ey.com).

Pressemitteilung vom 17. September 2013 – 314/13

## Über 400 000 Hochschulabsolventen im Jahr 2012

WIESBADEN – Im Prüfungsjahr 2012 erwarben 413 300 Absolventinnen und Absolventen einen Hochschulabschluss an deutschen Hochschulen. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) weiter mitteilt, hat sich damit die Zahl der Hochschulabsolventinnen und -absolventen im Vergleich zum Prüfungsjahr 2002 nahezu verdoppelt. Damals hatten 208 606 Absolventinnen und Absolventen ein Studium erfolgreich abgeschlossen.

Der starke Anstieg der bestandenen Prüfungen ist – neben erhöhten Studienanfängerzahlen – maßgeblich von der Bologna-Reform beeinflusst. Wegen der Umstellung auf das System der gestuften Studiengänge können Studierende ihr Studium mit dem Bachelor schneller abschließen. Außerdem erwerben viele Studierende zuerst einen Bachelor- und anschließend einen Masterabschluss – in der Folge erhöht dies die Zahl der Abschlüsse insgesamt deutlich. Während es 2002 nur 1 000 Bachelor- und 2 200 Masterabschlüsse gab, waren es 2012 rund 183 200 Bachelor- und 58 600 Masterabschlüsse.

Im Prüfungsjahr 2012 (Wintersemester 2011/2012 und Sommersemester 2012) erwarben Absolventinnen und Absolventen mit einem Anteil von 44,3 % am häufigsten einen Bachelorabschluss. An zweiter Stelle standen die traditionellen universitären Abschlüsse mit 19,4 %, gefolgt von Masterabschlüssen mit 14,2 %. Eine Lehramtsprüfung (hier sind die Lehramt-Bachelor und Lehramt-Masterabschlüsse eingerechnet) legten 9,4 % der Absolventinnen und Absolventen erfolgreich ab, 6,5 % erwarben eine Promotion und 6,2 % erreichten einen herkömmlichen Fachhochschulabschluss.

Die Zahl der Erstabsolventinnen und -absolventen stieg in den vergangenen 10 Jahren von 172 600 auf 309 600 im Prüfungsjahr 2012. Da die Regelstudienzeiten der Bachelorstudiengänge kürzer sind als bei den traditionellen Diplomstudiengängen, ging die Fachstudierendauer im selben Zeitraum von 10,6 auf 8,8 Fachsemester zurück. Die kürzeren Studienzeiten trugen dazu bei, dass sich das Durchschnittsalter der Erstabsolventinnen und -absolventen von 28,1 Jahre auf 26,6 Jahre verringerte.

---

Pressemitteilung vom 17. September 2013 – 314/13 – Seite 2

Detaillierte Ergebnisse sind in der [Fachserie 11, Reihe 4.2](#) „Prüfungen an Hochschulen“, dargestellt, die unter [www.destatis.de](http://www.destatis.de) › Publikationen › Thematische Veröffentlichungen › Bildung, Forschung, Kultur abrufbar ist.

Weitere Auskünfte gibt:    Thomas Feuerstein,  
   Telefon: (0611) 75-4140,  
   [www.destatis.de/kontakt](http://www.destatis.de/kontakt)

# Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?

---

Studie der Motivationsfaktoren der jungen  
Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser  
Generation durch ihre Manager

2009 / 2010

# Hintergrund der Studie

Trotz des wirtschaftlichen Einbruchs und der bekannten Auswirkungen auf die Arbeitswelt, ist diese durch den sogenannten „War for Talents“ - dem Kampf um Talente gekennzeichnet. Als Folge aus demographischen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen ist die Ressource der jungen Talente am Arbeitsmarkt stetig geschrumpft und diese Entwicklung wird sich auch in der Zukunft fortsetzen.

Folglich wird die Anziehung und Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitern eine immer größere Rolle für den Geschäftserfolg spielen. Unternehmen stehen unter hohem Druck, entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Eine zentrale Maßnahme in diesem Kontext stellt das Employer Branding dar - die Ansprache einer oder mehrerer Zielgruppen mit der Darstellung von Gründen, die aussagen, warum es wünschenswert ist, in genau diesem Unternehmen zu arbeiten.

Die folgende Studie betrachtet die Motive und Präferenzen der Generation Y (geboren 1980 bis 1990) als eine Zielgruppe, die die heutigen jungen Nachfolger im Unternehmen darstellt und deren Rolle in Zukunft immer wichtiger werden wird.

Diese Ergebnisse wurden im Rahmen der Studie in Relation zur Wahrnehmung der Generation durch ihre Manager untersucht, um eventuelle Diskrepanzen zwischen den tatsächlichen Präferenzen und den Einschätzung der Führungskräfte aufdecken zu können.

Der folgende Ergebnisbericht basiert daher auf zwei separaten Befragungen, die im Sommer/Herbst 2009 durchgeführt und im Anschluss miteinander in Beziehung gesetzt wurden.



# Inhalt der Studie

Zentrale Ergebnisse

1

Befragung der Generation Y

2

Befragung der Manager

3

Fazit

4

Kontakt

5

# Die zentralen Ergebnisse

- » Das Erleben von gemeinsamen politischen, sozialen und wirtschaftlichen Ereignissen und Einflüssen im bisherigen Lebensverlauf hat dazu geführt, dass die Mitglieder der Generation Y gemeinsame Präferenzen und Motive bezüglich der Arbeitswelt zeigen.
- » Obwohl sozio-demographische Faktoren wie Geschlecht, Familienstand und gegenwärtiger (beruflicher) Status Einfluss auf die Präferenzen haben, kristallisieren sich sieben Attribute heraus, die für die gesamte Generation relevant sind: Herausfordernde Arbeit, Vergütung, Kollegiales Arbeitsumfeld, Standort, Karrieremöglichkeiten, Work-Life Balance und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.
- » 44% der Befragten sehen einen Einfluss der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation auf ihre Motive und Präferenzen, so dass den genannten Faktoren eine eingeschränkte generelle, vom wirtschaftlichen Umfeld unabhängige Bedeutung zugemessen werden kann.
- » Die persönlichen Präferenzen bei der Bewertung eines potenziellen Arbeitgebers stimmen zu 80% mit den Attributen, die bei einem favorisierten Arbeitgeber wahrgenommen werden, überein. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Ausrichtung der Employment Value Proposition\* an den Präferenzen der jeweiligen Zielgruppe, in diesem Fall der Generation Y.
- » Zum Teil sind auffallende Unterschiede zwischen der tatsächlichen Wichtigkeit der Attribute für die Generation Y und deren Einschätzung durch die Manager zu beobachten. Im Besonderen werden dabei die Faktoren Standort und Kollegiales Arbeitsumfeld in einem hohen Maße von den Managern unterschätzt.
- » Besonders auffällig ist, dass die Generation Y komplexe Präferenzen zeigt, die sich inhaltlich sowohl auf die Arbeit selbst, als auch auf den Bereich Vergütung, menschliche Beziehungen und Entwicklungsmöglichkeiten beziehen. Die Einschätzung der Wichtigkeit der Attribute durch die Manager hingegen fokussiert sich stark auf den Bereich der persönlichen Entwicklung und wird somit den vielschichtigen Ansprüchen der Generation nicht umfassend gerecht.

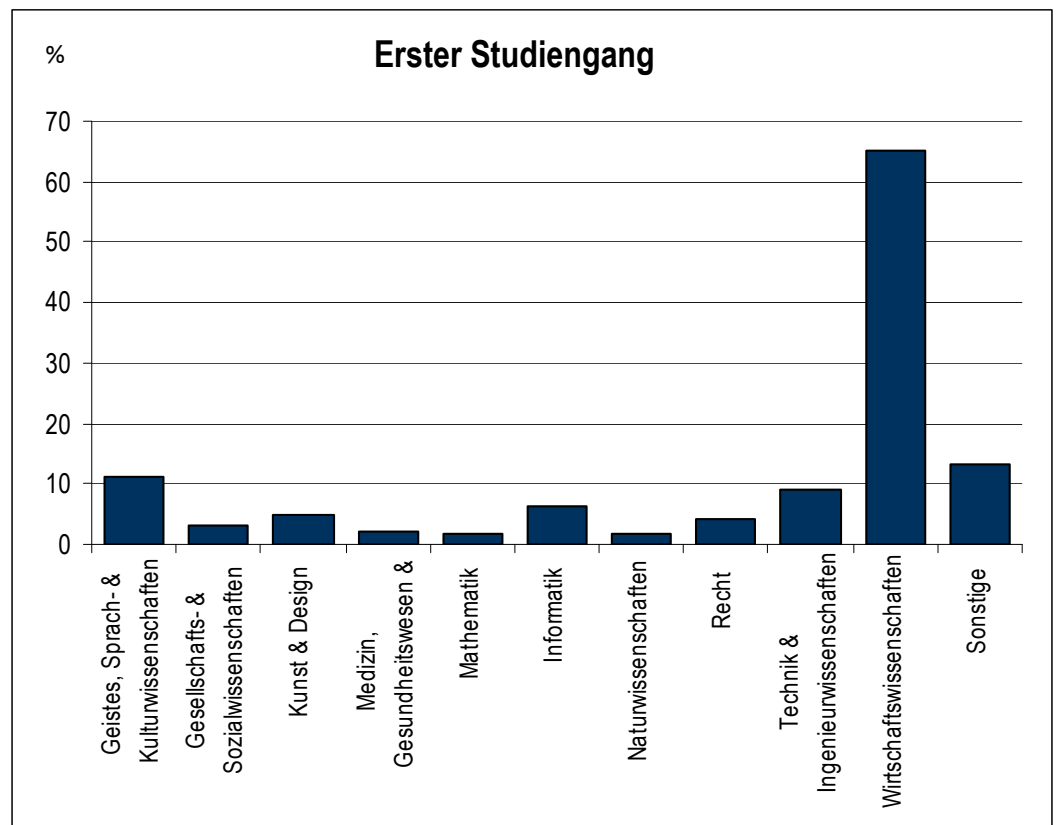
\* Bündel der Attribute die einen Arbeitgeber definieren, attraktiv und einzigartig machen. Der EVP ist vergleichbar mit dem Unique Selling Proposition im Bereich des Produktmarketings.

# Allgemeine Informationen zu den Teilnehmern der Generation Y

Die vorliegende Studie basiert auf zwei Befragungen. In der Befragung der Generation Y wurden sowohl die Präferenzen selbst als auch Informationen zum Arbeitshintergrund der Generation untersucht, um diese zu charakterisieren und eventuelle Einflussfaktoren auf die Motivation herauszustellen.

Der Fragebogen, der für die Studentenumfrage entwickelt wurde, besteht aus 21 Fragen. Er wurde als Link zu einem Onlinebefragungstool über das Onlinenetzwerk studiVZ als Kontaktmedium an 980 per Zufall ausgewählte gegenwärtige oder ehemalige Studenten in Deutschland versandt. Am Ende des Befragungszeitraums, der drei Wochen betrug, belief sich die Rücklaufquote auf ca. 20%, was 189 beantworteten Fragebögen entspricht.

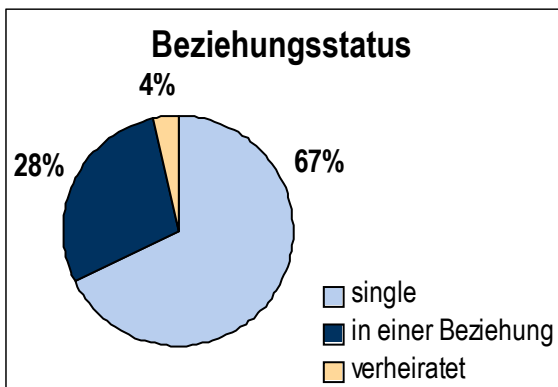
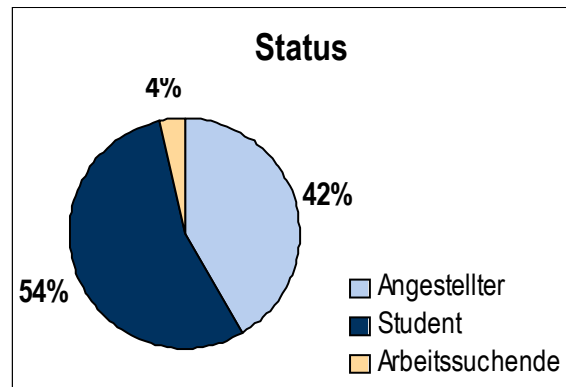
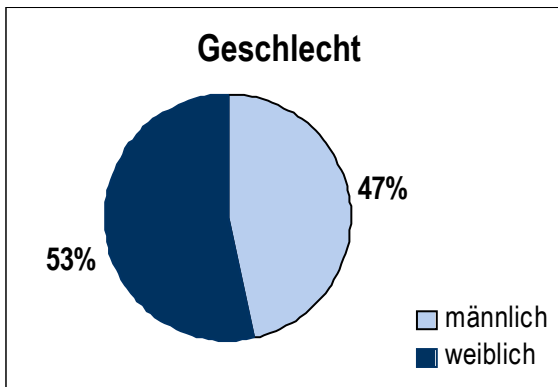
Mit Abstand die größte Gruppe der Befragten bilden Studenten der Wirtschaftswissenschaften mit 65%. Die Ursache hierfür könnte sein, dass Studenten dieser Fachrichtung tendenziell ein höheres Interesse an der Thematik „Motivation im Arbeitsumfeld“ haben und aus diesem Grund eher bereit waren, an der Umfrage teilzunehmen.



Auf den weiteren Plätzen folgen Studenten der Geistes-, Sprach- und Kulturwissenschaften (7,4%), der Ingenieurwissenschaften (7,4%) und Informatiker (5,3%). Seltener vertreten waren die Studienrichtungen Naturwissenschaften, Mathematik und Gesundheitswesen & Psychologie mit insgesamt 4,8%.

# Allgemeine Informationen zu den Teilnehmern der Generation Y

Bezüglich des Geschlechts gab es annähernd eine Gleichverteilung mit 47% männlichen und 53% weiblichen Teilnehmern. Sowohl gegenwärtige Studenten (54%) als auch Angestellte (42%) sind in großer Anzahl vertreten. Nur 4% der Teilnehmer sind arbeitsuchend, so dass Aussagen bezüglich dieser Gruppe lediglich einen Trend andeuten können.

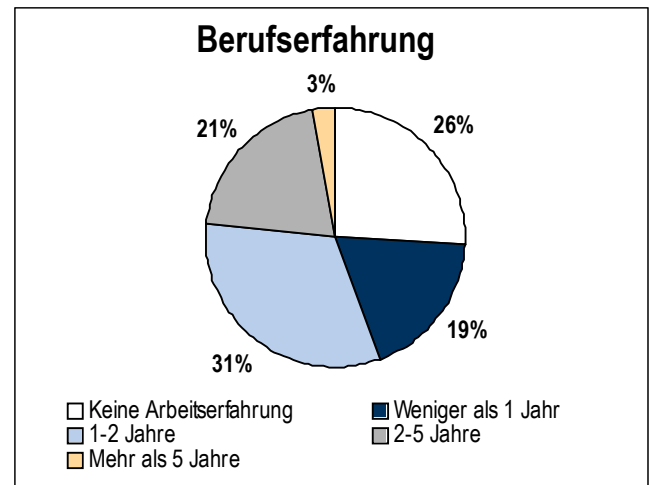


Ähnliches gilt bezüglich des Familienstandes der Befragten. Da verheiratete Teilnehmer nur mit 4% vertreten sind, können Aussagen bezüglich dieser Gruppe nur bedingt getroffen werden. Hingegen sind 68% der Befragten Single und 28% befinden sich in einer Beziehung, so dass eventuelle Einflüsse des Beziehungsstatus auf die Motivation untersucht werden konnten.

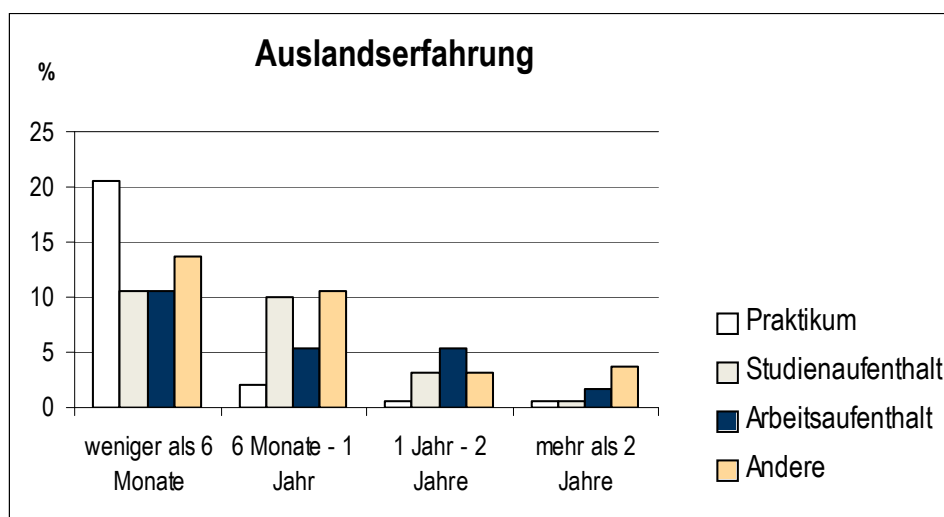
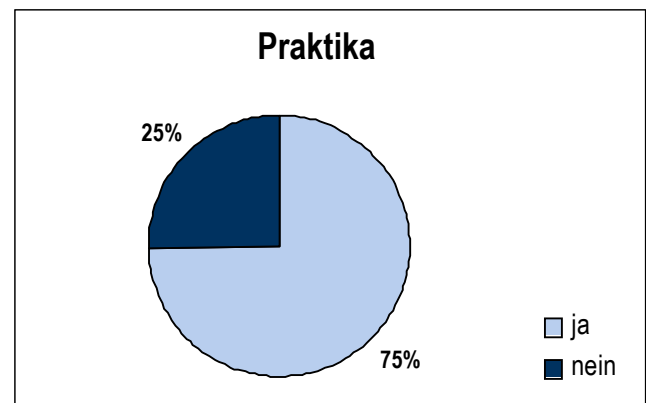
Da es sich bei den Teilnehmern der Befragung zu 97% um Deutsche handelt, kann ein kultureller Einfluss auf die Motive und Präferenzen weitestgehend ausgeschlossen werden.

# Informationen zur Berufserfahrung der Generation Y

74% der Befragten verfügen bereits über Berufserfahrung, wobei die Mehrheit (53%) zwischen 1 und 5 Jahren gearbeitet hat. Wenn man die durchschnittliche reguläre Studienzeit und das Alter der Befragten in Betracht zieht, ist es nicht überraschend, dass nur 3% bereits mehr als 5 Jahre Berufserfahrung haben.



Zusätzlich dazu haben rund 75% der Umfrageteilnehmer bereits mindestens 1 Praktikum absolviert. Die durchschnittliche Dauer aller absolvierten Praktika liegt dabei in Summe bei 12 Monaten. Dieser Fakt und ebenso die Tatsache, dass die Dauer bei der Mehrheit der Befragten mehr als 6 Monate betragen hat, lassen den Schluss zu, dass bereits mehrere Praktika absolviert wurden. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die Generation über diverse Erfahrung in der Arbeitswelt verfügt.



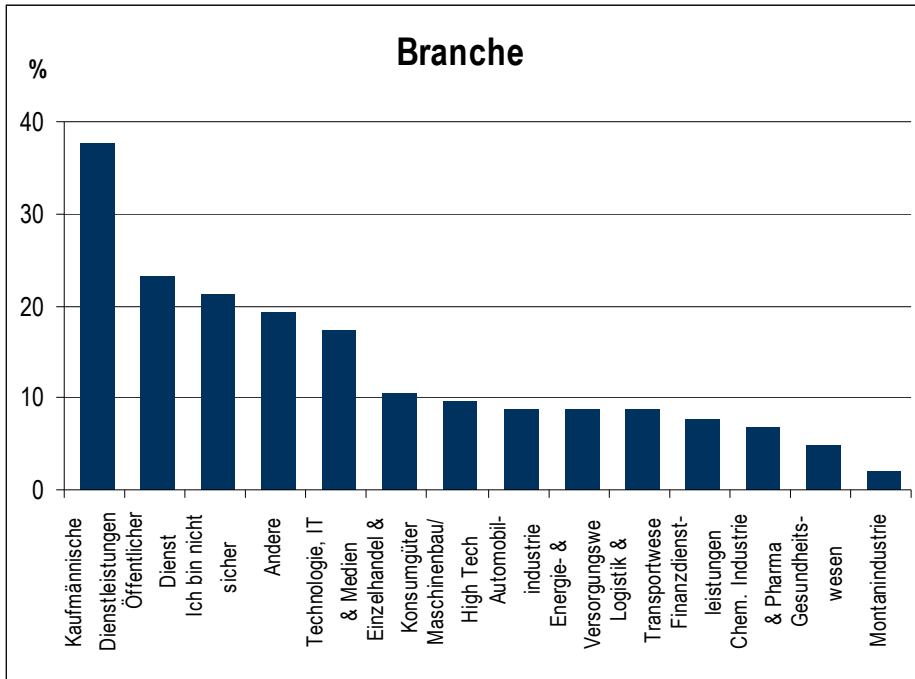
Die Resultate der Umfrage unterstreichen, dass die Generation Y international orientiert ist. Die Befragten können sowohl Praktika (insgesamt 23,8%), als auch Studienaufenthalte (24,3%), Arbeitsaufenthalte (22,8%) oder andere Arten des Auslandsaufenthalts (31,2%) aufweisen.

Die Mehrheit derer, die internationale Erfahrung haben, verbrachte dabei bis zu 6 Monate im Ausland.

# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt

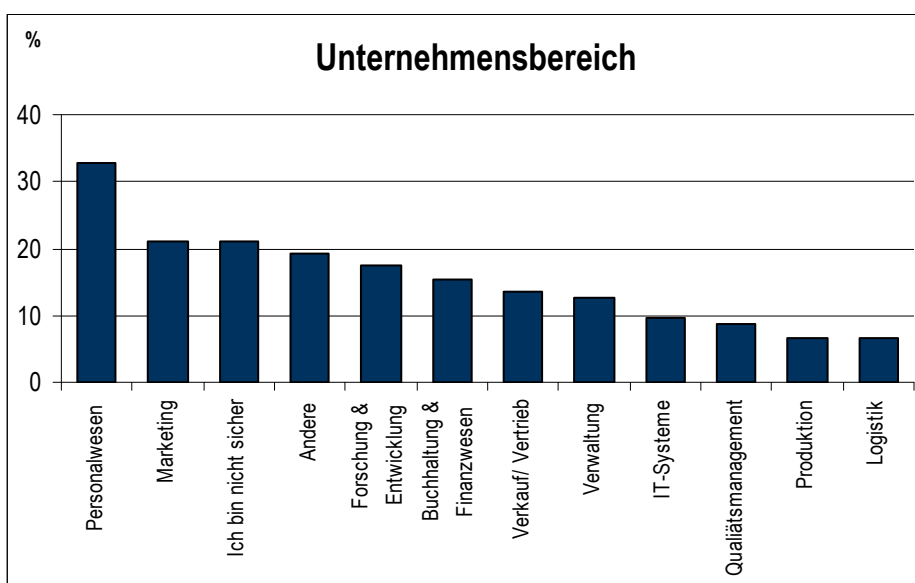
## Branche und Unternehmensbereich

Die Teilnehmer der Studie, die noch Studenten sind, wurden nach Ihren präferierten Branchen und Positionen befragt.



Darauf in welcher Branche sie später arbeiten möchten, antworteten 21% der Studenten, dass sie noch nicht festgelegt sind. Dies spricht für die Flexibilität oder aber auch für die Unsicherheit der Generation Y. Diejenigen, die eine Präferenz haben, würden am liebsten im Bereich der kaufmännischen Dienstleistungen und Beratung arbeiten (37,5%). Dieser Trend kann darauf zurückzuführen sein, dass hauptsächlich Studenten der

Wirtschaftswissenschaften an der Umfrage teilgenommen haben und dies eine typische Branche für Absolventen dieser Studienrichtung darstellt. Auf Platz zwei folgt der öffentliche Sektor, was für ein gesteigertes Sicherheitsbedürfnis bezüglich des Arbeitsplatzes der Befragten spricht, welches das Beamtensystem in Deutschland bietet. Selten genannt wurden hingegen klassische Branchen wie Chemische Industrie & Pharma (6,7%), Gesundheitswesen (4,8%) und Schwerindustrie (1,9%).



Ähnlich zum Antwortmuster der Branchen, gaben auch bezüglich des Unternehmensbereichs, in dem sie arbeiten möchten knapp 21% keine Präferenz an.

Bevorzugte Bereiche der Studenten sind das Personalwesen und das Marketing. Während letzteres eine klassische Präferenz besonders unter BWL Studenten ist, ist das

Personalwesen traditionell eher als Präferenz der Psychologen anzutreffen, die in der Gruppe der Befragten kaum vertreten waren. Offenbar ist dieser Unternehmensbereich auch bei Wirtschaftswissenschaftlern immer gefragt.

# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt

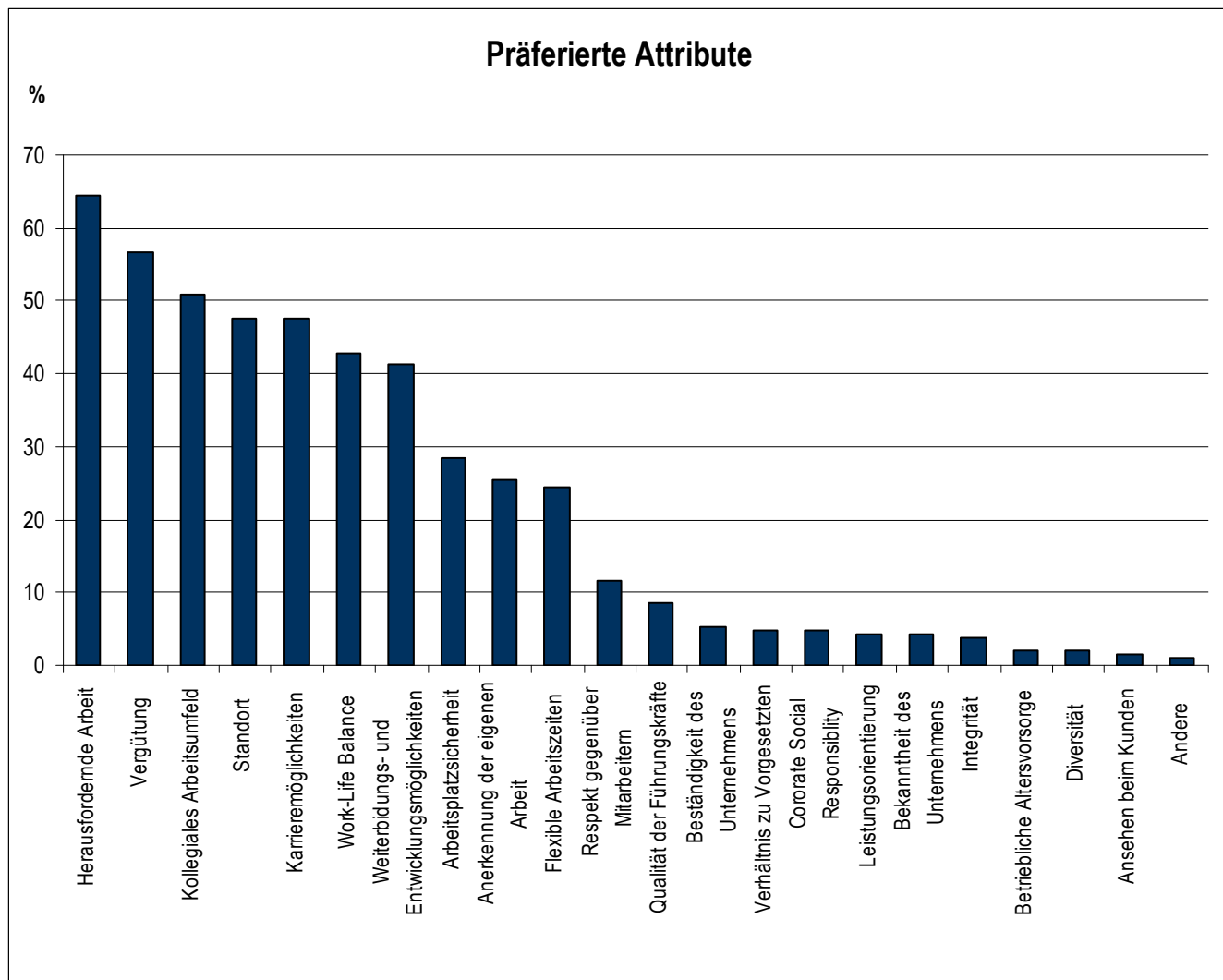
## Attraktivitätsattribute

Die Befragten wurden gebeten, aus einer Liste von 22 vorgegebenen Attributen, die einen Arbeitgeber auszeichnen (bzw. attraktiv machen) können, die für sie 5 wichtigsten Aspekte zu benennen oder Attribute, die nicht aufgeführt waren, hinzuzufügen.

In der Auswertung dieser Frage zeigt sich, dass die Generation Y komplexe Präferenzen, die verschiedene Kategorien der Arbeit ansprechen, hat.

Mit 64% steht das Attribut Herausfordernde Arbeit unangefochten auf dem 1. Platz, gefolgt von Vergütung mit 56,6%. Die folgenden 5 Attribute finden sich innerhalb einer Spanne von nur 9% mit einer relativ gleichen Wichtigkeitseinschätzung wieder.

Die Generation legt Wert darauf, sich wohl zu fühlen: 50,8% ist ein kollegiales Arbeitsklima wichtig. Dies bestätigen die Befunde anderer Studien - dass es der Generation wichtig ist, sich als Teil einer Gruppe zu sehen, mit der sie sich identifizieren kann und der gegenüber sie Loyalität zeigt. Auch das Verhalten der Mitglieder der Generation – häufig beschrieben als locker und leger und mit ehrlicher Kommunikation – verdeutlicht die Relevanz dieses Faktors.



# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt

## Attraktivitätsattribute

Die Befragten legen auch auf den Bereich der persönlichen Entwicklung, repräsentiert durch die Faktoren Karrieremöglichkeiten (47,6%) und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (41,3%) großen Wert.

Obwohl die Generation oft mit einer sehr ausgeprägten Work-to-Life Einstellung in Verbindung gebracht wird, rangiert Work-Life Balance nur auf Platz 6 der Nennungen mit knapp 43% und findet sich damit hinter dem Standort mit 47,6% wieder.

Die Wichtigkeit dieses Attributs kann verschiedene Gründe haben, abhängig davon, was die Teilnehmer mit „Standort“ verbinden – so könnten sowohl der Standort in einem Ballungsgebiet, einer Metropole aber auch das gewünschte Verbleiben am momentanen Wohnort gemeint sein.

Trotz der zukünftigen erwarteten Unsicherheit der staatliche Renten, ist für die junge Generation die betriebliche Altersvorsorge mit nur 2% kein ausgeprägt wichtiger Aspekt bei der Arbeitgeberwahl, was wiederum die nachgesagte pragmatische Orientierung der Generation an unmittelbaren Herausforderungen bestätigt.

1

2

3

4

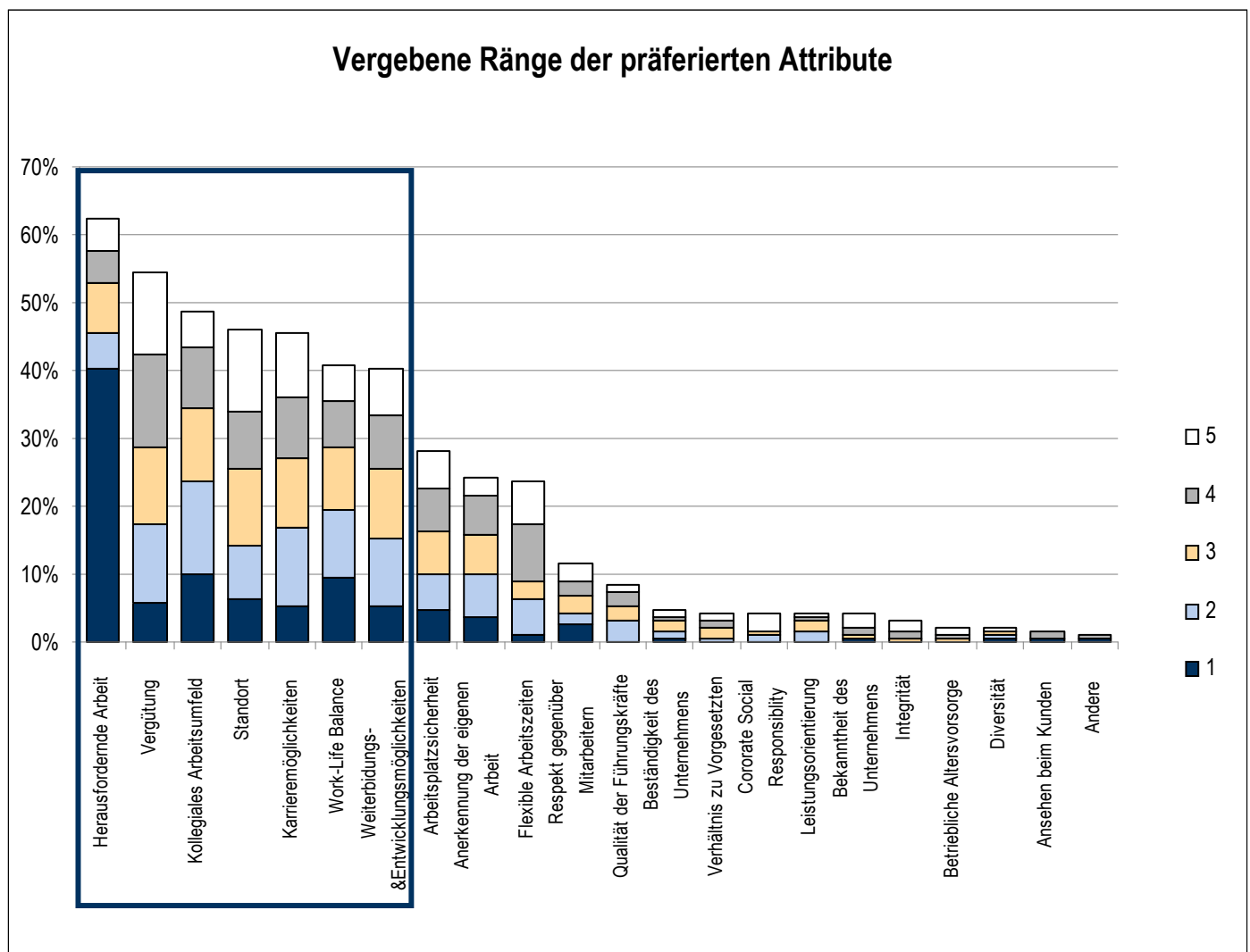
5



# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt

## Rangfolge Attraktivitätsattribute

Die Befragten wurden gebeten die gewählten 5 Attribute nun in eine Rangfolge 1-5 einzuordnen. Auch in der Bewertung dieser relativen Wichtigkeit ist Herausfordernde Arbeit der klare Favorit der Generation Y: 45% vergeben Rang 1 oder 2 für diesen Faktor. Bei der Einschätzung der relativen Wichtigkeit von Work-Life Balance vergeben rund 20% aller Befragten für diesen Faktor mindestens Rang 2. Dies lässt darauf schließen, dass Work-Life Balance eine hohe Priorität hat, sofern dieser Faktor als wichtig gewertet wird. Das Gegenteil trifft für die Vergütung zu: auch wenn der Faktor grundsätzlich für 56,6% bei der Bewertung eines (potenziellen) Arbeitgebers berücksichtigt wird, so sehen ihn nur 18% als mindestens zweit-wichtigsten Faktor an. Dies weist darauf hin, dass der Vergütung keine Top-Priorität zugesprochen wird.



Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass unter den Attributen eine Art Trade-Off Beziehung besteht und dass, obwohl ein Faktor zwar für eine große Anzahl von Mitgliedern der Generation wichtig ist, er im direkten Vergleich – auch zu einem seltener genannten Attribut – weniger Einfluss auf die Bewertung eines (potenziellen) Arbeitgebers hat.

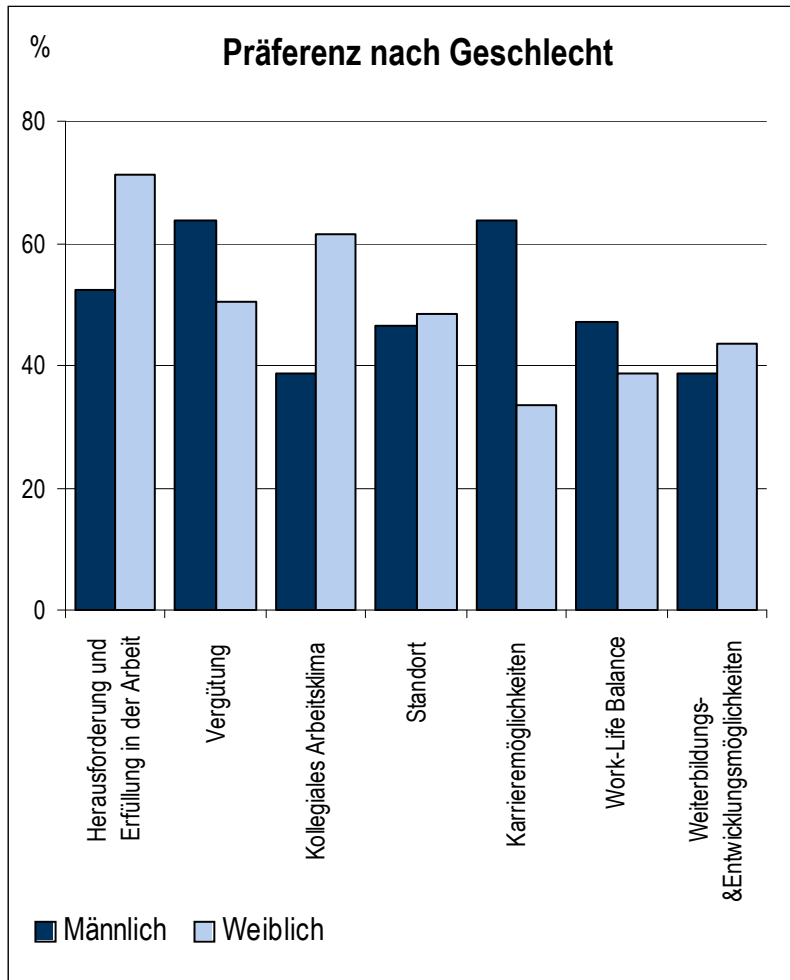
Inhaltlich fällt bei der Betrachtung der favorisierten Attribute auf, dass die Generation Y komplexe Präferenzen zeigt. So beziehen sich die 7 Top-Attribute auf 4 verschiedene Kategorien: die Arbeit selbst, Möglichkeiten der Entwicklung, Vergütung und menschliche Beziehungen.

# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt

## Sozio-demographische Einflussfaktoren

In der Korrelation der sozio-demographischen Faktoren mit den bevorzugten Attributen stellt sich heraus, dass die Gegend, in der die Befragten den Hauptteil ihres Lebens verbracht haben, nur geringen Einfluss auf die Präferenzen hat.

Hingegen beeinflussen das Geschlecht, der momentane (berufliche) Status sowie der Familienstand die präferierten Attribute bei der Bewertung eines (potenziellen) Arbeitgebers.



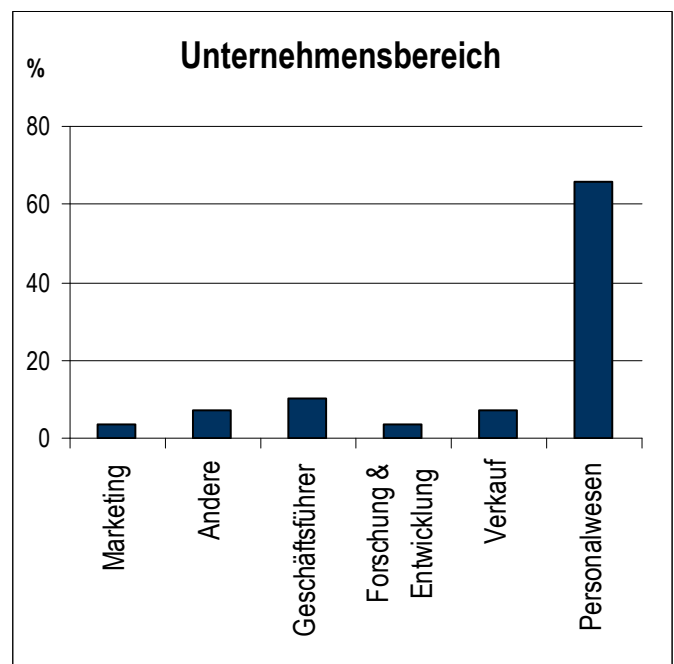
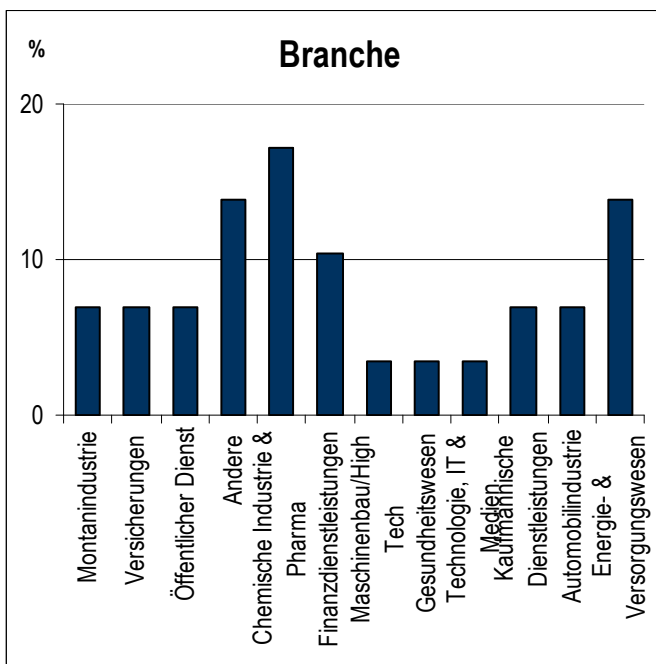
So favorisieren beispielsweise die männlichen Teilnehmer Karrieremöglichkeiten, Vergütung und Herausfordernde Arbeit auf Platz 3, während die weiblichen Teilnehmer als wichtigsten Faktor Herausfordernde Arbeit, gefolgt von einem kollegialen Arbeitsklima und der Vergütung nennen. Obwohl laut der Umfrage Frauen wesentlich weniger Wert auf Karrieremöglichkeiten als Männer legen, sind ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig, was zusammen mit der hohen Priorität Herausfordernder Arbeit darauf hindeutet, dass sie die starke Erwartung haben, sich in ihrem Job verwirklichen und weiterentwickeln zu können. Der Einfluss sowohl des gegenwärtigen Status als auch des Familienstandes auf die Präferenzen deutet darauf hin, dass neben der Zugehörigkeit zu einer Generation, die gegenwärtige Lebensphase bzw. Lebenssituation und

die mit ihr verbundenen Umstände Einfluss auf die Wichtigkeit der Attribute hat. Dabei verändert sich jedoch nur die Priorität der genannten Attribute, die identifizierten 7 Top-Attribute bleiben über die gesamte Gruppe der Befragten erhalten. Dies lässt darauf schließen, dass sie – wenn auch in unterschiedlicher Wichtigkeit – für alle Mitglieder der Generation relevant sind.

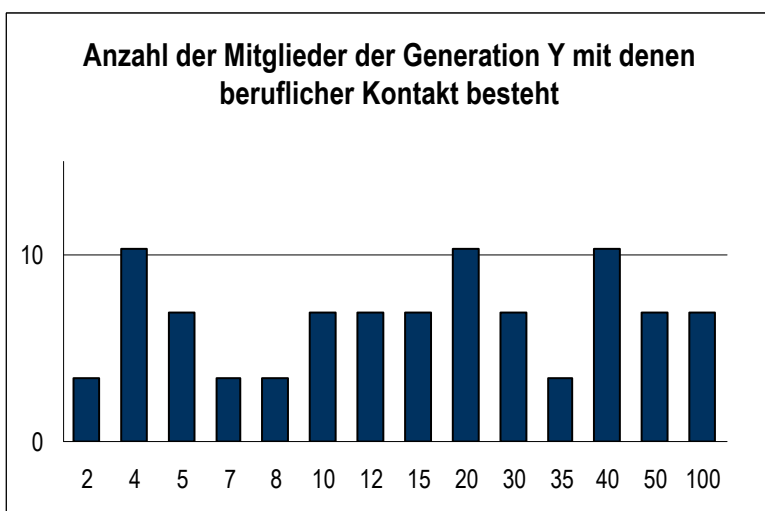
44% der Befragten fühlen sich durch die gegenwärtige wirtschaftliche Situation in ihren Präferenzen beeinflusst, so dass den identifizierten Attributen eine eingeschränkte generelle Validität zugesprochen werden kann.

# Die Wahrnehmung der favorisierten Attribute der Generation Y in der Arbeitswelt durch Manager

Um nicht ausschließlich zu analysieren, was der Generation wichtig ist, sondern auch, wie sie von Managern in Unternehmen wahrgenommen wird, wurde ein an der Studentenumfrage orientierter 10 Fragen umfassender Online-Fragebogen 82 Managern verschiedener Unternehmen in Deutschland über einen per Email versandten Link zur Verfügung gestellt. Am Ende des 3 Wochen umfassenden Befragungszeitraums hatten 29 Manager an der Umfrage teilgenommen, womit eine Rücklaufquote von knapp 35,4% erreicht wurde.



Während die Teilnehmer der Umfrage in allen Branchen zu finden sind und somit je Branche nur eine geringe Anzahl von Teilnehmern vertreten ist, sind mit über 60% die Mehrzahl der Befragten im Personalwesen tätig. Diese Gruppe nimmt die Generation im Gegensatz zu den Linienmanagern in einem anderen Kontext wahr, wie beispielsweise im Rahmen der Rekrutierung und Entwicklung. Ihre Wahrnehmung geht damit über die alltägliche Zusammenarbeit in einem Führungsverhältnis hinaus.



30% der befragten Manager haben mit mehr als 30 Mitgliedern der Generation Y Kontakt, 65% der Befragten mit mindestens 10 Mitgliedern der Generation.

Diese Zahlen lassen darauf schließen, dass die befragten Manager ausreichende Erfahrungen mit der Generation Y gesammelt haben, um im Rahmen der Studie eine fundierte subjektive Einschätzung abzugeben.

# Die Wahrnehmung des Verhaltens der Generation Y in der Arbeitswelt durch Manager

Da sich Präferenzen und Motive für Außenstehende über das Verhalten und Handeln Anderer zeigt, wurden die Manager zunächst gefragt, wie sie die Generation Y in der Arbeitswelt bezüglich **Arbeitsstil, Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen, Forderungen und Einstellungen, Arbeitsmotivation und Kommunikation** wahrnehmen.

Am häufigsten wurde dabei genannt, dass die Mitglieder **ambitioniert und motiviert** sind. Diese Wahrnehmung der Generation bestätigt andere Untersuchungen, die die Generation Y als erfolgs- und zielorientierte Generation beschreiben. Auch von den an der Umfrage teilnehmenden Manager wurde diese Eigenschaft durch häufig genannte Eigenschaften wie „**fleißig, ehrgeizig und karriereorientiert**“ wahrgenommen. Diese Karriereorientierung zeigt sich beispielsweise in dem **Streben nach persönlicher Entwicklung** der Mitglieder der Generation Y, die die Manager als „**lernwillig**“ und „**Förderung verlangend**“ beschreiben. In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls mehrfach genannt, dass die Generation hohe **Anforderungen an ihre Arbeitsinhalte** stellt und somit Herausforderungen in diesen sucht, um sich zu beweisen. Obwohl die Generation als flexibel wahrgenommen wird, wird von den Managern unterstrichen, dass sie privaten Zwängen unterliegt und freizeitorientiert ist. Laut der Manager erwartet die Generation vom Arbeitgeber, einen **Einklang zwischen Arbeit und Privatleben** möglich zu machen und wird somit als sehr Work-Life Balance orientiert eingeschätzt.

Bezüglich der Kommunikation und des Verhaltens gegenüber Kollegen und Vorgesetzten beschreiben die Manager die Generation Y als **kommunikativ, aufgeschlossen, freundlich und leger**. Obwohl die Manager den Eindruck haben, dass die Generation Wünsche und Probleme offen

anspricht, wurde auch darauf hingewiesen, dass die Generation scheinbar **indirekte Kommunikation per Email oder Telefon bevorzugt** und dabei zum Teil schlecht auf persönlicher Ebene kommuniziert.

Die Manager beobachten bei der Generation sowohl eine **hohe Teamfähigkeit und Kollegialität** als auch ein **individualistisches Verhalten**. Obwohl dies im ersten Moment vielleicht widersprüchlich erscheint, bestätigen auch andere Studien, dass sich die Generation zwar als Teil einer Gruppe fühlen möchte und sich in dieser wohl fühlt, sie jedoch trotz allem großen Wert auf ihren persönlichen Erfolg und Weiterentwicklung legt.

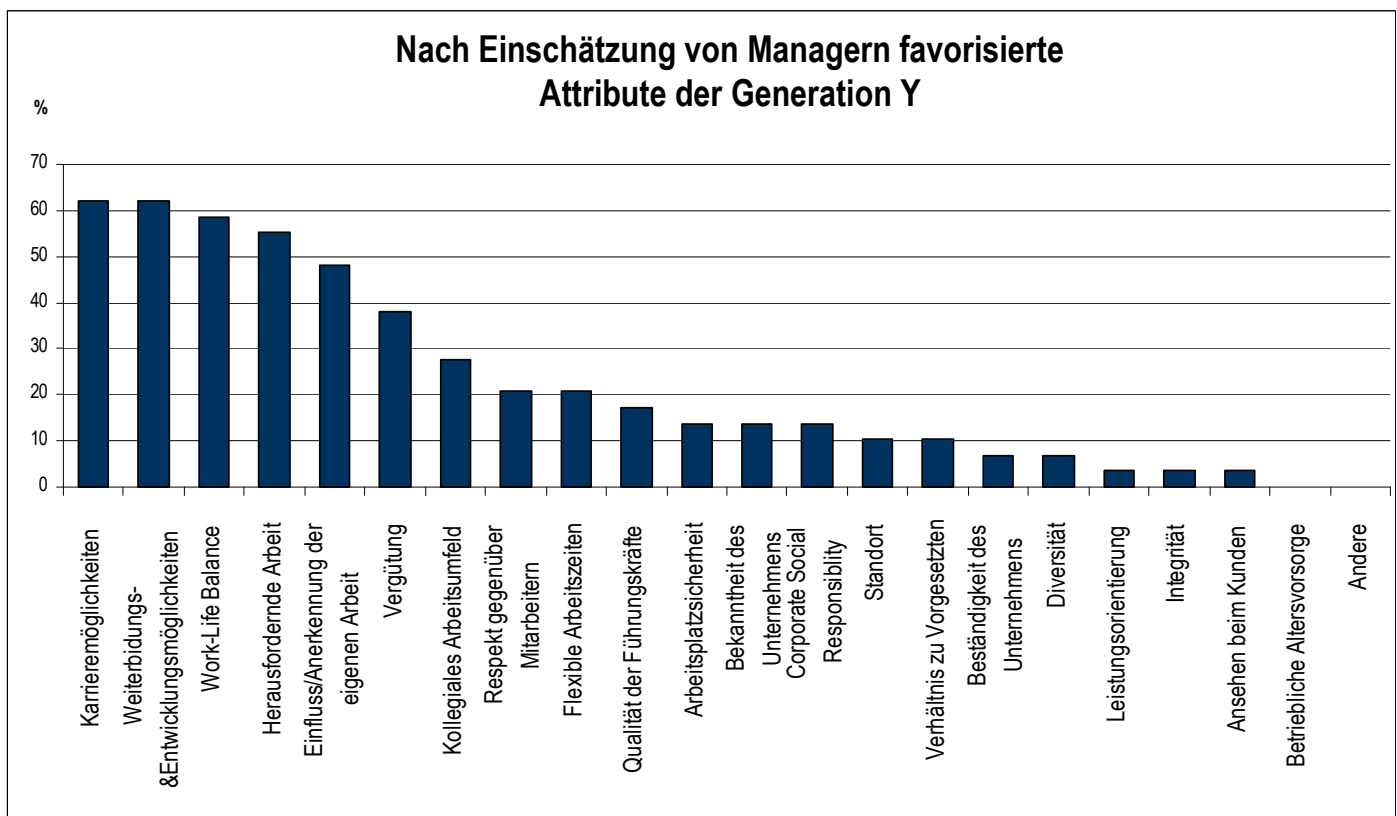
In diesem **individuellen Streben nach persönlichem Erfolg und dem offenen, ehrlichen Kommunikationsstil ohne „Hierarchiedünkel“** sehen die meisten Manager auch die Unterschiede im Verhalten zu Mitarbeitern anderer Generationen. Allerdings wurde ebenso angemerkt, dass diese Unterschiede nicht zwingend zu Konflikten in der Zusammenarbeit führen, sondern sehr stark von den einzelnen handelnden Personen abhängen.

Obwohl der Großteil der Wahrnehmungen der Manager mit positiven Attributen verknüpft ist – was zum Teil in dem Phänomen der sozialen Erwünschtheit von Antworten begründet sein mag – wurde ebenso erwähnt, dass die Generation eine **hohe Anspruchshaltung** hat und Professionalität vermissen lässt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Beschreibung der Generation anhand der Wahrnehmung der Zusammenarbeit sich zu einem großen Teil mit mehreren anderen Studien deckt.

# Einschätzung der Präferenzen der Generation Y durch Manager

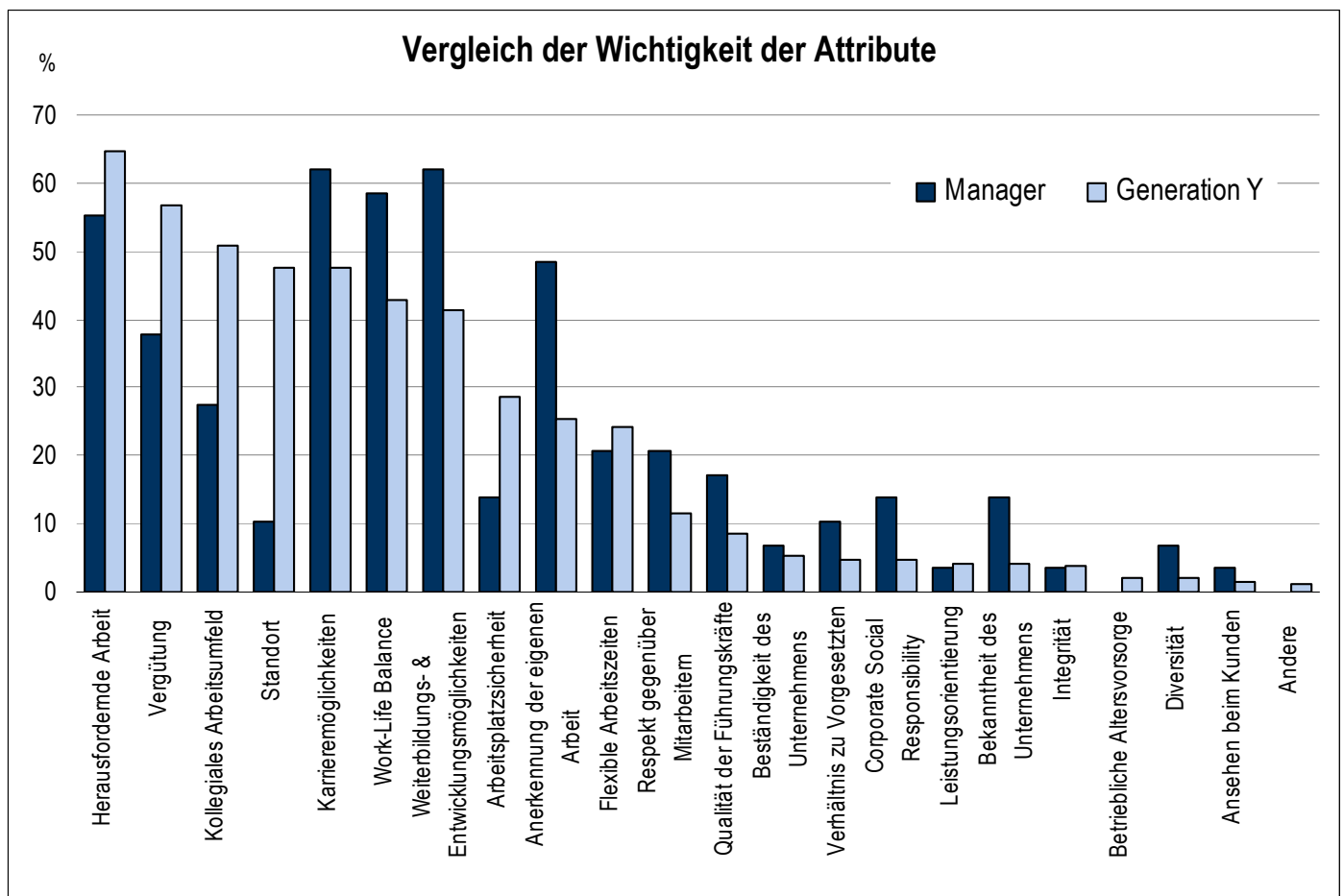
Die Manager wurden gebeten, die Präferenzen der Attribute sowie deren relative Wichtigkeit für die Generation Y einzuschätzen. Mit jeweils 62,1% wurden von den Managern Karrieremöglichkeiten und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten als die aus ihrer Sicht wichtigsten Attribute für die Generation Y genannt. Es folgen Work-Life Balance mit 58,6%, Herausfordernde Arbeit mit 52,2% und Anerkennung der eigenen Arbeit mit 48,3% und Vergütung mit 37,9%. Kollegiales Arbeitsklima komplettiert die 7 Top- Attribute. Die weiteren Attribute werden nicht häufiger als von 20% der Befragten genannt und werden somit klar als weniger wichtig für die Generation eingeschätzt.



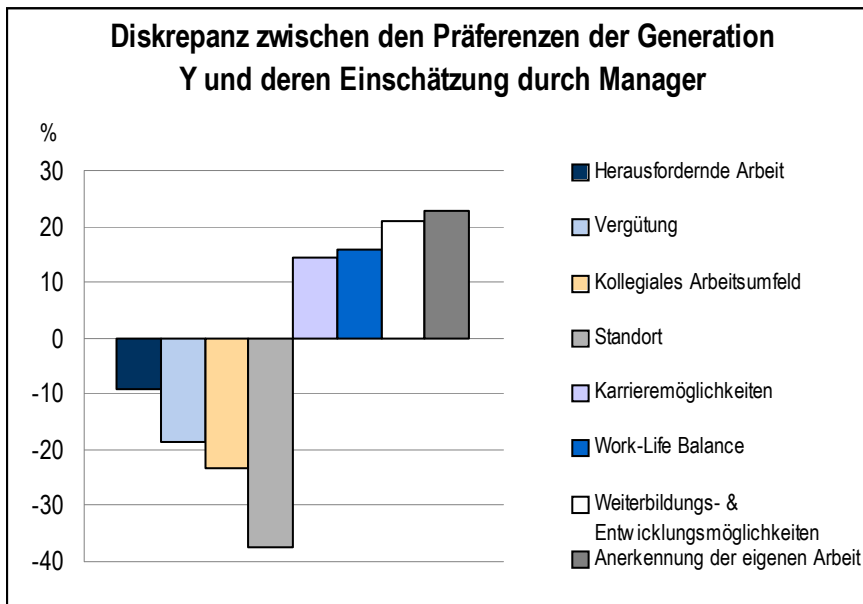
# Einschätzung der Präferenzen der Generation Y durch Manager

Beim direkten Vergleich der Wichtigkeit der Attribute für die Generation Y und deren Einschätzung durch die Manager wird deutlich, dass die Diskrepanzen teilweise beachtlich sind, die 7 Top-Attribute in der Summe jedoch erkannt wurden.

So zeigt sich beispielsweise, dass die Attribute, die von den gegenwärtigen oder früheren Studenten am häufigsten genannt wurden – Herausfordernde Arbeit, Vergütung und ein Kollegiales Arbeitsumfeld – bei den Managern am hinteren Ende der Top 7 Liste stehen und somit unterschätzt werden. Dies ist verwunderlich, da beispielsweise die hohen Ansprüche der Generation an die Arbeitsinhalte in der Beschreibung des Arbeitsstils erkannt wurden. Das Gegenteil trifft für die Attribute zu, die bei den Managern als die 3 wichtigsten eingeschätzt wurden – Karrieremöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und Work-Life Balance: diese sind auf Platz 5-7 für die Mitglieder der Generation Y.



# Einschätzung der Präferenzen der Generation Y durch Manager



Die Grafik verdeutlicht, dass besonders die Wichtigkeit des Attributes Standort mit 38% stark unterschätzt wird. Ein Grund dafür kann darin liegen, dass die Generation grundsätzlich als sehr mobil angesehen wird und somit dem Standort keine hohe Bedeutung zugewiesen wird. Je nachdem, was mit diesem Attribut verbunden wird, kann sich die Wichtigkeit für die Generation Y daraus ergeben, dass sie durch eine hohe Familienorientierung charakterisiert ist und somit das

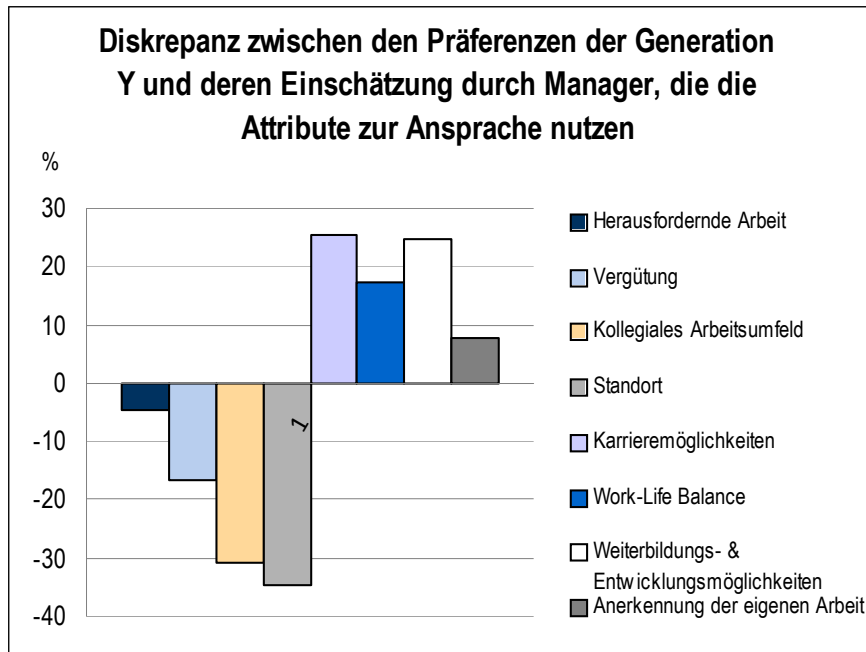
soziale Umfeld und damit auch der Ort, an dem sich dieses befindet eine große Rolle spielt. Darüber hinaus zeichnet sich die Generation in der Ausbildung tatsächlich durch hohe Mobilität aus: durch verschiedene Studien- und Praktikorte im In- und Ausland sind die meisten Mitglieder der Generation in ihrem Leben schon mehrfach umgezogen. Folglich könnte daraus resultieren, dass der Eintritt ins Berufsleben als der Moment des Sesshaftwerdens angesehen wird und somit der damit verbundene Standort eine große Rolle spielt. Es bleibt zu analysieren, welche Standorte genau die Generation Y bevorzugt.

Ein Kollegiales Arbeitsumfeld als zweitwichtigstes Attribut für Generation Y zeigt die zweitgrößte Differenz und wird somit ebenfalls stark unterschätzt. Stark überschätzt werden hingegen Anerkennung der eigenen Arbeit – als Attribut, das gar nicht unter den Top 7 der Generation Y auftauchte – Weiterbildung- und Entwicklungsmöglichkeiten und Work-Life Balance.



# Einschätzung der Präferenzen der Generation Y durch Manager

Die Ergebnisse des Vergleichs zeigen, dass die Einschätzung der Wichtigkeit der Attribute durch Manager nicht immer korrekt ist. Dieses Resultat ist um so relevanter, da 54% der befragten Manager angaben, die identifizierten Attribute zu nutzen um die Generation gezielt anzusprechen und bei den Studenten eine Übereinstimmung von 80% bezüglich der persönlich wichtigen Attribute und der bei favorisierten Arbeitgebern wahrgenommenen Attribute vorliegt.



Auch wenn die Vermutung nahe liegt, dass die Einschätzung derer, die die Attribute bewusst nutzen, um die Generation anzusprechen genauer ist, kann hier ein ähnlicher Trend beobachtet werden. Lediglich das Attribut Anerkennung der eigenen Arbeit wird deutlich geringer überschätzt.

Es ergibt sich ein ähnliches Bild, wenn die Präferenzen der Generation Y mit der Einschätzung der Manager des Personalwesens – die mehr Erfahrung mit der Generation in verschiedenen Situationen des Arbeitslebens sammeln konnten – verglichen werden. Ebenso wenig scheint die Anzahl der Mitglieder der Generation Y, mit denen die Manager Kontakt haben einen Einfluss auf den Grad der Korrektheit der Einschätzung zu haben.



# Fazit

- » Die Analyse der Präferenzen der Generation Y unter Betrachtung verschiedener Einflussfaktoren hat gezeigt, dass es 7 Top-Attribute gibt, die von der Generation als besonders wichtig empfunden werden.
- » Diese Attribute sind inhaltlich vielschichtig und es scheinen Trade-Off Beziehungen zwischen ihnen zu bestehen. Dies stellt hohe Ansprüche an die Komplexität des Employer Brands.
- » Die Wahrnehmung der Generation durch Manager anhand von Arbeitsstil, Auftreten und Kommunikation stimmt zu einem hohen Maße mit dem tatsächlichen Verhalten der Mitglieder der Generation Y überein. Die Manager ziehen aus diesem Verhalten in Summe die richtigen Schlussfolgerungen bezüglich der Präferenzen der Generation Y, jedoch zeigte sich im Detail sowohl eine Unter- als auch Überschätzung der einzelnen Top-Attribute und eine inhaltlich einseitig fokussierte Ausrichtung.
- » Die Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit einer genauen Analyse der Präferenzen der Zielgruppe. Eine mangelnde Übereinstimmung zwischen deren Präferenzen und den vom Employer Brand versprochenen Attributen hat sowohl externe als auch interne Folgen. Zum einen wird die Attraktivität des Brands und somit der Firma gemindert, was dazu führt, dass sich die Generation Y als Zielgruppe nicht angesprochen bzw. angezogen fühlt. Zum anderen haben Maßnahmen der Personalpolitik, die die im Employer Brand versprochenen Werte umsetzen, jedoch nicht den Bedürfnissen der Generation Y entsprechen negative Auswirkungen auf die Bindung dieser Arbeitnehmergruppe.

1

2

3

4

5

# Kontakt

Unser Dank gilt allen Studienteilnehmern.

Kienbaum Management Consultants GmbH  
HR Strategie und Organisation  
Potsdamer Platz 8  
10117 Berlin  
Tel +49 (0) 30 - 88 01 98 25  
Fax +49 (0) 30 - 88 01 98 66

## Ansprechpartner:

### **Paul Kötter**

Director & Partner

paul.koetter@kienbaum.de

### **Nadine Berkowski**

Consultant

nadine.berkowski@kienbaum.de

### **Claudia Schulze**

MBA Studentin

schulze\_claudia@gmx.net

1

2

3

4

5



High performance. Delivered.

## 2012 Pulse Check: Generation Y im Berufsalltag

Sie gelten als anspruchsvoll und selbstbewusst. Sie sind die, die arbeiten, um zu leben – statt umgekehrt. Und sie erscheinen dabei vor allem sich selbst verpflichtet, pragmatisch, flexibel, impulsiv, mitunter auch schnell gelangweilt. Doch ist die Generation Y tatsächlich so, wie viele Untersuchungen glauben machen? Welche Rolle spielen ihre Erwartungen und Handlungspräferenzen bei der Job-Wahl und im Berufsalltag wirklich? Wie erlebt sie den Generationenwechsel – und was heißt das für Management und Führungskräfte?

Diesen Fragen ging Accenture jetzt mit der Studie 2012 Pulse Check: Generation Y im Berufsalltag nach. Der Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister überprüfte, wie die Generation Y im Berufsalltag angekommen ist – mit zum Teil überraschenden Ergebnissen.

Wünschen kann man sich viel – und Jugend war schon immer dafür bekannt, für idealistische Zukunftsvisionen einzutreten. Das ändert jedoch nichts daran, dass viele junge Berufseinsteiger der sogenannten Genera-

tion Y auf dem Weg in den ersten Job hinsichtlich ihrer Ansprüche und Wunschvorstellungen zum Teil deutliche Abstriche machen müssen, so die Accenture-Studie. Demnach beginnt das Berufsleben für viele bereits mit Kompromissen, etwa beim Gehalt, bei den Arbeitszeiten oder dem Standort des Arbeitgebers. Doch anders als erwartet, reagieren sie auf die Enttäuschung realistischer, als das frühere Erhebungen unter Absolventen und Schulabgängern hatten erwarten lassen. Drei Ergebnisse fallen ins Auge:

### 1. Geld spielt doch eine Rolle

Während unter den Studenten noch zwei Drittel (64%) den Arbeitsinhalt, konkret herausfordernde Aufgaben, zum ersten Kriterium für die Arbeitgeberwahl erheben, gilt das unter den jungen Berufstätigen gerade noch für 37%. Attraktive Vergütung (65%) und Arbeitsplatzsicherheit (52%) gewinnen in dieser „realitätserprobten“ Gruppe sprunghaft an Bedeutung und verweisen die weiteren Kriterien auf die

Plätze. Der Grund: Der Großteil (43%) der Befragten gibt an, aufgrund der Wirtschaftskrise 2008 bis 2010 Kompromisse bei der Wahl des Arbeitgebers eingegangen zu sein, die neben flexiblen Arbeitszeiten und dem Standort insbesondere das Gehalt betrafen. Trotz dieses Entgegenkommens wird jedoch gerade die Vergütung bis heute als nicht angemessen empfunden. Insbesondere für diejenigen, die schon drei bis vier Jahre im Job sind, wird dies zum Hauptgrund für Unzufriedenheit und einen möglichen Arbeitgeberwechsel.

### Die Studie verdeutlicht:

Konfrontiert mit der Realität in der Arbeitswelt verschieben sich die Prioritäten, insbesondere in Bezug auf das Materielle. Der Wunsch nach besseren Verdienstmöglichkeiten (die ja auch eine Form der Anerkennung von Leistung sind) ist groß. Die Annahme, dass hier eine Generation herangewachsen ist, für die Inhalte durchgehend wichtiger sind als Geld, erweist sich als falsch.

## 2. Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit dämpft Fluktuation

Ähnliches gilt für die Vorstellung, dass Gen Y-ler wollen sich nicht an einen Arbeitgeber binden. Bei 53 % der Generation Y bestehen derzeit zwar keine passgenaue Übereinstimmung zwischen persönlich wichtigen Arbeitgebermerkmalen und der Wirklichkeit beim Arbeitgeber. Ein Großteil ist jedoch überwiegend zufrieden und ganz und gar nicht ständig auf dem Sprung: Gerade einmal 12 % erwägen, kurzfristig, d.h. in den nächsten 12 Monaten, den Arbeitgeber zu wechseln, 30 % denken an einen Wechsel in 1 bis 5 Jahren. Ganze 58 % machen sich aktuell gar keine Gedanken über einen Arbeitgeberwechsel. Der Großteil (52 %) wünscht sich sogar explizit Arbeitsplatzsicherheit vom Arbeitgeber – und 60 % erklären, diese auch vorzufinden.

### Die Studie zeigt:

Gen Y-ler sind keinesfalls ständig auf dem Sprung. Die Wechselmotivation ist zwischen dem zweiten und vierten Jahr der Betriebszugehörigkeit am größten. Je länger ihre Berufstätigkeit dauert, desto wichtiger wird ihnen die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes. Viele Neueinsteiger scheinen gerade die Anfangsphase zu nutzen, um zu prüfen, inwieweit sich Zusagen und Versprechen des Arbeitgebers erfüllen und welche Entwicklungsmöglichkeiten es gibt. Können diese nicht nachhaltig überzeugen, folgt der Wechsel. Am stärksten klaffen Erwartung und Realität laut Studie bei Karrieremöglichkeiten, der Anerkennung der eigenen Arbeit und der Qualität der Führungskräfte auseinander. Unternehmen, die vermeiden wollen, die teuer gewonnenen High Potentials aufgrund solcher Enttäuschungen zu verlieren, sollten genau darauf achten, dass sie ihre Versprechen an Bewerber unbedingt einhalten.

Wer mit Slogans wie ‚Bei uns machen sie schnell international Karriere‘ oder ‚Wir bieten Top-Gehälter‘ wirbt, dann aber mit Auslandsstationen geizt und Gehaltssprünge von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängig macht, muss sich über Fluktuation nicht wundern.

## 3. Großer Wunsch nach einem funktionierenden Generationenvertrag

Die junge Generation ist zwar hierarchiefieren und gerne direkt, doch schätzt sie die wesentlich ältere Generation aufgrund ihrer Erfahrungen und Werte: Angesprochen auf ihr Verhältnis zu älteren Kollegen und Vorgesetzten, antworteten 84 % der Umfrageteilnehmer, dass sie gerne mit diesen zusammenarbeiten. Das funktioniert allerdings nicht immer spannungsfrei. Die Hälfte der Befragten gibt an, sich manchmal von Kollegen höheren Alters miss- oder unverstanden zu fühlen, und 54 % der Studienteilnehmer bestätigen, dass es ab und zu Spannungen zwischen den Generationen am Arbeitsplatz gibt. Viele junge Arbeitnehmer finden es bedauerlich, dass die Führungskräfte älterer Generationen keinen Draht zu ihnen aufbauen – nicht umgekehrt – und dass sie in ihren Augen eher wenig Wert auf Teamwork und vernetztes Arbeiten legen, zwei große Vorlieben, in denen sich die Gen Y von älteren Kollegen am ehesten missverstanden fühlt. Diese Wahrnehmung resultiert nicht zuletzt daraus, dass viele Vorgesetzte den Umgang der Gen Y mit Social Media und Technologie am Arbeitsplatz bisher nur schwer nachvollziehen können.

### Die Studie verdeutlicht:

Die Generation Y hat kein Problem, sich von gestandenen Kollegen oder Managern anleiten oder führen zu lassen. Sie müssen dies aber aufgrund ihrer Erfahrung tun. Denn die 20- bis 30-Jährigen schätzen solche Mentoren und wollen von ihnen lernen, am liebsten auf Augenhöhe und vielfältig vernetzt. Anders sieht es dagegen aus mit Vorgesetzten, egal ob jung oder wesentlich älter, die auf ihren Rang in der Hierarchie pochen. Arbeitgeber sollten daher nicht nur ältere Manager, sondern auch die jüngeren Führungskräfte im Umgang mit den Digital Natives schulen.

### Über die Studie:

Die Befragung wurde im Juni 2012 durchgeführt. An ihr nahmen 600 Erwerbstätige im Alter zwischen 19 und 30 Jahren (Mitglieder der Generation Y) mit unterschiedlichem Bildungshintergrund teil, die zwischen einem und fünf Jahren Berufserfahrung hatten. Angestellt in mittelständischen und großen Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz beurteilten sie anhand von 18 Kriterien den Arbeitskontext, ihre Zufriedenheit und damit die Attraktivität ihres Arbeitgebers.

## Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister mit rund 261.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind. Als Partner für große Business-Transformationen bringt das Unternehmen umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg und Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit seinen Kunden ein. Accenture erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2012) einen Nettoumsatz von 27,9 Mrd. US-Dollar. Die Internetadresse lautet [www.accenture.de](http://www.accenture.de).

# Absolventenstudie 2012–2013

Ergebnisbericht



Building a better  
working world

# Einleitung und Methode

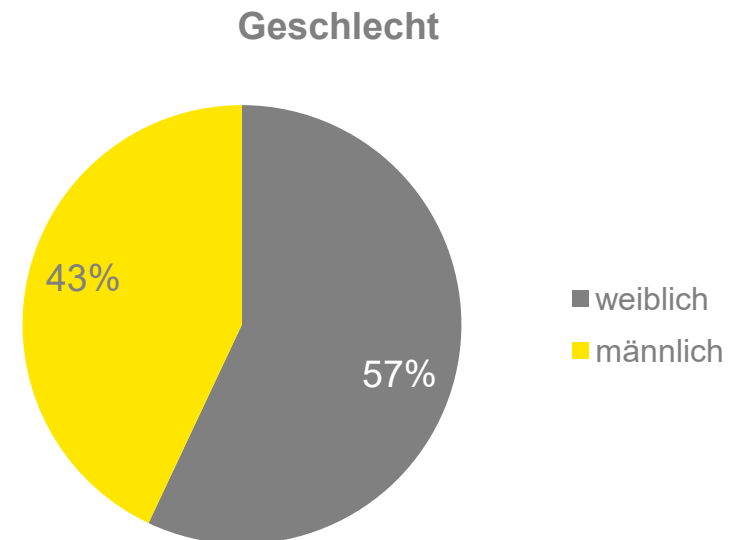
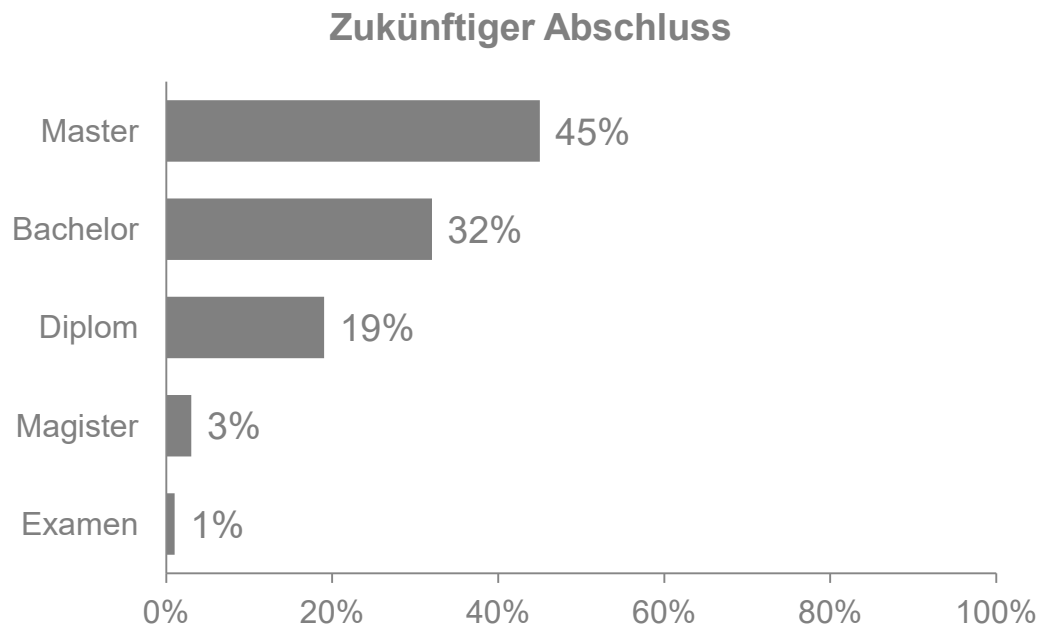
---

- ▶ Die Absolventenstudie wurde im Jahr 2007 zum ersten Mal durchgeführt. Die Daten der diesjährigen Studie wurden auf dem Absolventenkongress am 28. und 29. November 2012 in Köln erhoben.
- ▶ Den Teilnehmern wurde ein Fragebogen in Papierform ausgehändigt, welchen sie schriftlich und vor Ort beantworten konnten.
- ▶ Studierende unterschiedlicher Studiengänge wurden zu den folgenden Themen befragt:
  - ▶ Werte und Ziele
  - ▶ Definition Führung
  - ▶ Eigenschaften einer Top-Führungskraft
  - ▶ Führungssikonen
  - ▶ No-Gos bei einer Führungskraft
  - ▶ Nachwuchsführungskräfte
  - ▶ Fehlende Kompetenzen für die Übernahme von Führungsverantwortung
  - ▶ Präferiertes Arbeitsumfeld für den Berufseinstieg
  - ▶ Kriterien bei der Arbeitgeberwahl
  - ▶ Informationsverhalten

# Teilnehmer

## Beteiligung, Abschluss

- ▶ An der aktuellen Befragung haben sich 483 Studierende verschiedener Fachrichtungen aus der gesamten Bundesrepublik beteiligt; davon sind 57 Prozent Frauen und 43 Prozent Männer.
- ▶ Die befragten Studierenden absolvieren derzeit überwiegend Masterstudiengänge (45 Prozent). 32 Prozent der Studierenden streben einen Bachelor-Abschluss an, 20 Prozent ein Diplom, drei Prozent einen Magister- und ein Prozent einen Examensabschluss.

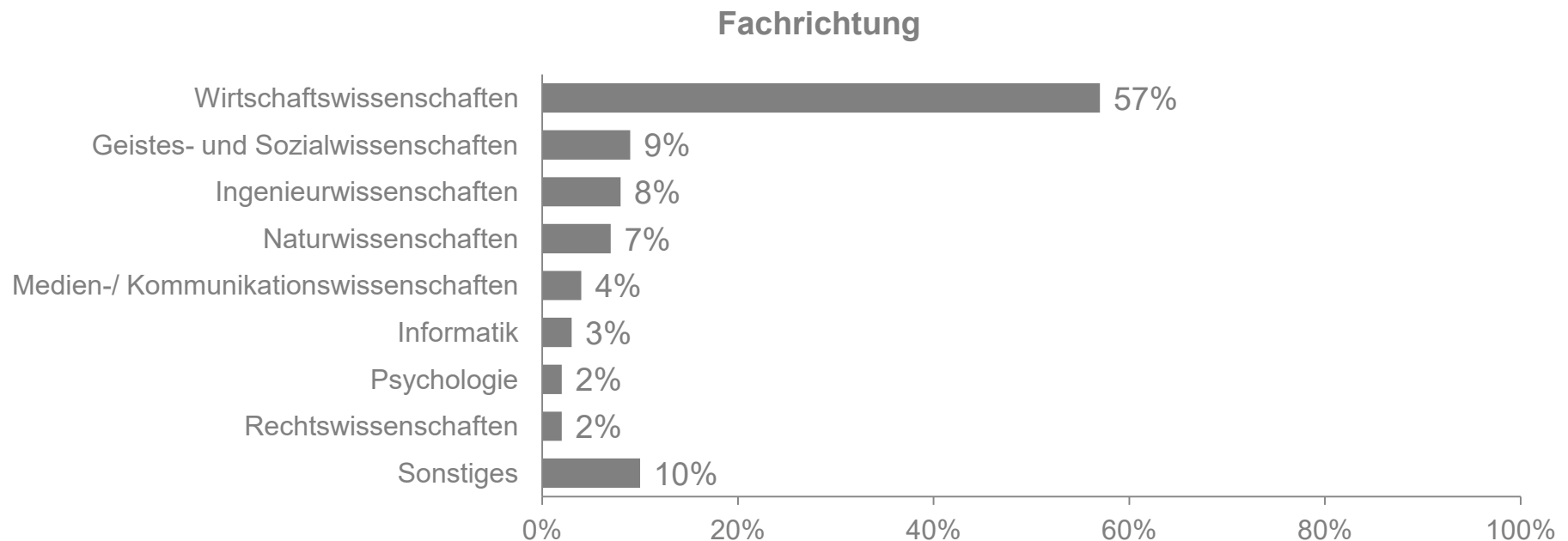


# Teilnehmer

## Studienfach

---

- ▶ An der Studie haben sich vornehmlich Studierende der Wirtschaftswissenschaften (57 Prozent) beteiligt. Neun Prozent der Teilnehmer studieren Geistes- und Sozialwissenschaften, acht Prozent belegen ein ingenieurwissenschaftliches Studium.
- ▶ Zehn Prozent der Studienteilnehmer haben in der Kategorie „Sonstiges“ u.a. die folgenden Fachrichtungen genannt: Wirtschaftsinformatik, Mathematik, Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftsmathematik, Tourismus und Politikwissenschaften.





# Werte und Ziele

**Welche Werte und Ziele sind Ihnen im Leben wichtig?** (Mehrfachnennung möglich, maximal drei)



- ▶ Familie und Freunde gehören zu den wichtigsten Werten und Zielen der Studienteilnehmer (74 Prozent). Es folgen Erfolg und Karriere (52 Prozent) sowie Gesundheit (44 Prozent).
- ▶ Materielle Dinge nehmen nach Meinung der befragten jungen Leute einen deutlich geringeren Stellenwert ein: Genuss und Konsum werden lediglich von fünf Prozent für wichtig erachtet, Reichtum erscheint für knapp ein Prozent der Befragten wichtig im Leben.

In der Absolventenstudie 2011–2012 nannten 71 Prozent der Teilnehmer Familie und Freunde als wichtigen Wert im Leben. Selbstverwirklichung sowie Erfolg und Karriere waren für fast die Hälfte der Befragten ein wichtiges Ziel.

# Definition Führung

## Teil 1

---

### Was heißt Führung für Sie?

- ▶ Für 40 Prozent der Studierenden bedeutet Führung vor allem Verantwortung (für Mitarbeiter und Projekte) zu übernehmen. 28 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass eine Führungskraft die Aufgabe hat, Mitarbeiter zu leiten und zu motivieren sowie ihnen passende Aufgaben zuzuordnen, um so ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

# Definition Führung

## Teil 2

---

### Des Weiteren verstehen Studierende unter Führung:

- ▶ Die Steuerung menschlichen Verhaltens zur **Optimierung** der Leistung eines Unternehmens
- ▶ **Ergebnisse** und Ziele erreichen und **Konflikte vermeiden**
- ▶ Eine Gruppe von Menschen so **mitreißen** bzw. motivieren zu können, dass sie voller **Leidenschaft** auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten
- ▶ „**Mitarbeiter abholen**, wo sie stehen" und authentisch, ehrlich, offen und **emphatisch** sein
- ▶ Verantwortung übernehmen & Menschen so **motivieren**, dass sie **vertrauen, folgen & gern arbeiten**
- ▶ Geistige **Inspiration**, Sparringspartner, **Schutzschild** vor externen Einflüssen
- ▶ **Potenziale** und Kompetenzen von Mitarbeitern zu **erkennen** und zu fördern
- ▶ Kompetente und strukturierte **Arbeitsanweisungen** geben, **streng**, aber **fair**
- ▶ Verantwortungsvolles und **nachhaltiges Handeln** sowie mit gutem Beispiel vorangehen
- ▶ Vorbildfunktion vermitteln, Vertrauen schenken, **Durchsetzungsvermögen** zeigen
- ▶ Mentor, der andere motivieren kann, die nötige **Fachkompetenz** hat und sich für seine Mitarbeiter einsetzt
- ▶ Eine Inspiration für Mitmenschen/Miteinander sein - **Beeinflussen statt Vorgehen**
- ▶ Menschlich zu sein, Kompromissbereitschaft, Verantwortung, den **Überblick über das Ganze** zu bewahren, Vorbildcharakter haben
- ▶ Eine **Vision** zu haben und diese zu verwirklichen

# Definition Führung

## Teil 3

---

- ▶ Verantwortung übernehmen und auch viele **unangenehme Entscheidungen** treffen
- ▶ **Entscheiden, delegieren**, Vorbildfunktion haben
- ▶ Die Führungskraft **lobt und kritisiert**, ist **neutral** gegenüber seinen Mitarbeitern eingestellt
- ▶ Leiter, **Begleiter** auf diversen Wegen
- ▶ Task and People Management - Für die richtigen Aufgaben **die richtigen Leute einsetzen**, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen
- ▶ Auch in „schweren Zeiten“ einen **klaren Kopf** bewahren
- ▶ Impulse geben, motivieren, eine **positive und effektive Arbeitsatmosphäre** schaffen, **Ansprechpartner** sein
- ▶ Die Fähigkeiten der Mitarbeiter so **effizient und effektiv** wie möglich zu nutzen und die Menschen zu **ermutigen** und ein **soziales Umfeld** zu schaffen, indem sie genau diese Kompetenzen maximal ausschöpfen können
- ▶ Die Führung kann eine Person oder eine Gruppe sein, die die **Spitze und Organisation** einer Firma darstellen
- ▶ Eine **nachhaltige Verantwortung** für die Mitarbeiter und das Unternehmen sowie der **gezielte Einfluss** auf das Verhalten der Beschäftigten
- ▶ **Interessenausgleich**, verantwortungsvolle Steuerung
- ▶ Zielgerichtet & effizient eine Gruppe von Menschen zu leiten & dabei das **bestmögliche Ergebnis** zu erzielen
- ▶ **Can-Do-Mentalität**

# Eigenschaften einer Top-Führungskraft

## Ranking nach Mittelwerten

---

### Was zeichnet Ihrer Meinung nach eine gute Führungskraft aus?

Bitte wählen Sie die fünf aus Ihrer Sicht wichtigsten Eigenschaften aus und sortieren Sie diese nach Wichtigkeit, indem Sie in der rechten Spalte die Plätze 1 bis 5 vergeben, wobei 1 „am wichtigsten“ bedeutet.

Eigenschaften	Mittelwert
Fach- und Methodenkompetenz	2,45
Glaubwürdigkeit	2,75
Management- und Führungsvorbild	2,75
Begeisterungsfähigkeit	2,79
Coach   Mentor	2,99
Durchsetzungsvermögen	3,03
Integrität	3,06
Charisma   Charme	3,31
Visionär	3,33
Optimismus   „Can-do-Mentalität“	3,34
Umsetzungsorientierung	3,42
Inclusiveness, integrative Kraft	3,46
Kreativität	3,56
Souveränität	3,74

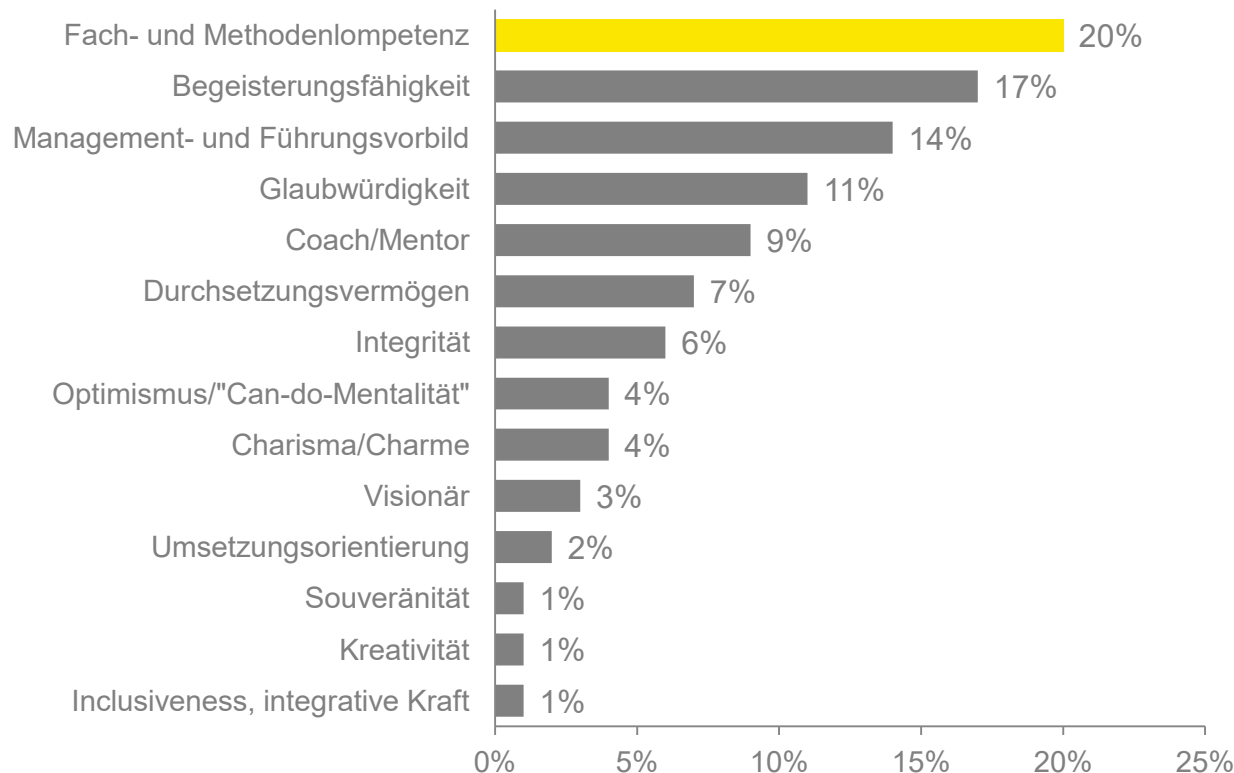
- ▶ Eine Führungskraft muss sowohl durch ihre fachliche Qualifikation als auch durch ihre Persönlichkeit überzeugen.
- ▶ Mit einem Mittelwert von 2,45 auf einer Skala von 1 bis 5 wurde die Fach- und Methodenkompetenz einer Führungskraft als ihre wichtigste Eigenschaft bewertet.
- ▶ Darauf folgen Glaubwürdigkeit und die Fähigkeit, ein gutes Management- und Führungsvorbild zu sein (beide Mittelwert: 2,75).
- ▶ Ähnlich wichtig erscheint den befragten Studierenden die Fähigkeit, andere Menschen begeistern zu können (Mittelwert: 2,79).
- ▶ Als am wenigsten wichtig wird die Souveränität einer Führungskraft eingeschätzt (Mittelwert: 3,74).

# Eigenschaften einer Top-Führungskraft

## Ranking der auf Rang 1 platzierten Kriterien

### Was zeichnet Ihrer Meinung nach eine gute Führungskraft aus?

Bitte wählen Sie die fünf aus Ihrer Sicht wichtigsten Eigenschaften aus und sortieren Sie diese nach Wichtigkeit, indem Sie in der rechten Spalte die Plätze 1 bis 5 vergeben, wobei 1 „am wichtigsten“ bedeutet.



- ▶ Im Ranking der auf Rang 1 platzierten Kriterien führt die Fach- und Methodenkompetenz die Liste der wichtigsten Eigenschaften einer guten Führungskraft an.
- ▶ 17 Prozent der Befragten schätzen die Begeisterungsfähigkeit als wichtigste Eigenschaft einer Führungskraft ein.
- ▶ Weniger relevant hingegen scheinen Kreativität und Inclusiveness eines Vorgesetzten (jeweils nur von einem Prozent der Studierenden auf Rang 1 gewählt).

# Führungssikonen

## Führungspersönlichkeiten aus der Politik

Ranking	Führungspersönlichkeit
1	Barack Obama
2	Angela Merkel
3	Helmut Schmidt
4	Dalai Lama
5	Konrad Adenauer †
6	Joachim Gauck
7	Willy Brandt
8	Hannelore Kraft
9	Helmut Kohl
10	Gerhard Schröder
11	Ursula von der Leyen
12	Margret Thatcher
13	Peer Steinbrück
14	Joschka Fischer
15	Wolfgang Schäuble
16	Christine Lagarde
17	Julia Timoschenko
18	Wladimir Putin
19	José Manuel Barroso
20	Christina Fernández de Kirchner
21	George W. Bush junior
22	Hu Jintao
23	Gesine Schwan
24	Catherine Ashton

### Welche Führungssikone aus der Politik erfüllt Ihre Vorstellungen von einer guten Führungskraft am besten?

Bewerten Sie die im Folgenden aufgeführten Personen, indem Sie Ihr persönliches Führungskräfte-Ranking erstellen. Vergeben Sie dazu je Spalte die Plätze 1 bis 5.\*

- ▶ Das Ranking der Führungssikonen aus der Politik führt der amtierende amerikanische Präsident Barack Obama an.
- ▶ Auch Angela Merkel, amtierende deutsche Bundeskanzlerin seit dem Jahr 2005, wird als Führungssikone wahrgenommen (2. Platz).
- ▶ Zudem verkörpert der Sozialdemokrat und Altkanzler Helmut Schmidt für Studierende all das, was eine Führungskraft ausmachen sollte, und nimmt damit im Führungspersönlichkeitsranking den 3. Platz ein.

\* Zur Methode: Dem Ranking liegt eine Skala von 1 bis 5 zugrunde. Die Rankingplätze wurden unterschiedlich gewichtet (Platz 1 = 5 Punkte, Platz 2 = 4 Punkte usw.) und anschließend mit der Anzahl der Stimmen multipliziert.

# Führungssikonen

## Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft

Ranking	Führungspersönlichkeit
1	Steve Jobs † (Apple)
2	Bill Gates (Microsoft)
3	Martin Winterkorn (VW)
4	Larry Page (Google)
5	Mark Zuckerberg (Facebook)
6	Dieter Zetsche (Daimler)
7	René Obermann (Telekom)
8	Roland Berger (Roland Berger)
9	Susanne Klatten (BMW)
10	Peter Löscher (Siemens)
11	Hubert Burda (Burda)
12	Simone Bagel-Trah (Henkel)
13	Marissa Mayer (Yahoo)
14	Jürgen Fitschen (Deutsche Bank)
15	Friede Springer (Springer)
16	Rüdiger Grube (DB)
17	Brigitte Ederer (Siemens)
18	Lakshmi Mittal (Acelor Mittal)
19	Marion Schick (Telekom)
20	Anke Schäferkordt (RTL)
21	Ann-Kristin Achleitner (Metro etc.)
22	Mathias Döpfner (Springer)
23	Gerhard Cromme (Siemens etc.)
24	Hans-Peter Keitel (BDI)

### Welche Führungssikone aus der Wirtschaft erfüllt Ihre Vorstellungen von einer guten Führungskraft am besten?

Bewerten Sie die im Folgenden aufgeführten Personen, indem Sie Ihr persönliches Führungskräfte-Ranking erstellen. Vergeben Sie dazu je Spalte die Plätze 1 bis 5.\*

- ▶ Als bedeutendste Führungssikone aus der Wirtschaft gilt der US-amerikanische Unternehmer, Mitgründer und langjähriger CEO von Apple Inc., Steve Jobs (Platz 1).
- ▶ Besonders positiv (Platz 2) sticht zudem der US-amerikanische Unternehmer und Mitgründer der Microsoft Corporation, Bill Gates, hervor.
- ▶ Auch Martin Winterkorn, deutscher Manager und Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, wird als besonders vorbildliche Führungskraft wahrgenommen (Platz 3).

\* Zur Methode: Dem Ranking liegt eine Skala von 1 bis 5 zugrunde. Die Rankingplätze wurden unterschiedlich gewichtet (Platz 1 = 5 Punkte, Platz 2 = 4 Punkte usw.) und anschließend mit der Anzahl der Stimmen multipliziert.



# Führungssikonen

## Führungspersönlichkeiten aus der Gesellschaft

Ranking	Führungspersönlichkeit
1	Jürgen Klopp
2	Queen Elisabeth II
3	Franz Beckenbauer
4	Steven Spielberg
5	Stefan Raab
6	Günther Grass
7	Margot Käßmann
8	Michael Schumacher
9	Alice Schwarzer
10	Papst Benedikt XVI
11	James Cameron
12	Heidi Klum
13	Brad Pitt & Angelina Jolie
14	Joanne K. Rowling
15	Lady Gaga
16	Madonna
17	Julian Assange
18	Andy Warhol †
19	Jürgen Habermas
20	Frank Schirrmacher
21	Kai Dieckmann
22	Georg Mascolo
23	Elfride Jelinek
24	Katharina Wagner

### Welche Führungssikone aus der Gesellschaft erfüllt Ihre Vorstellungen von einer guten Führungskraft am besten?

Bewerten Sie die im Folgenden aufgeführten Personen, indem Sie Ihr persönliches Führungskräfte-Ranking erstellen. Vergeben Sie dazu je Spalte die Plätze 1 bis 5.\*

- ▶ Der deutsche Fußballtrainer Jürgen Klopp ist die herausragende Führungspersönlichkeit aus der Gesellschaft (1. Platz).
- ▶ Queen Elisabeth II, Königin des Vereinigten Königreichs Großbritannien, nimmt den 2. Platz ein.
- ▶ Als Führungssikone wird zudem der ehemalige Fußballspieler und -trainer und heutige Fußballfunktionär Franz Beckenbauer wahrgenommen (3. Platz).

\* Zur Methode: Dem Ranking liegt eine Skala von 1 bis 5 zugrunde. Die Rankingplätze wurden unterschiedlich gewichtet (Platz 1 = 5 Punkte, Platz 2 = 4 Punkte usw.) und anschließend mit der Anzahl der Stimmen multipliziert.

# No-Gos bei einer Führungskraft

---

## Was sind No-Gos bei einer Führungskraft?

- ▶ Für acht Prozent der Studierenden ist Arroganz ein No-Go bei einer Führungskraft. Darauf folgen Egoismus (sieben Prozent) und Unzuverlässigkeit (sechs Prozent). Aber auch Inkompetenz (sechs Prozent) und Überheblichkeit (fünf Prozent) sind Eigenschaften, die eine Führungskraft nicht unbedingt mitbringen sollte.

# No-Gos bei einer Führungskraft

---

## Als weitere No-Gos wurden genannt:

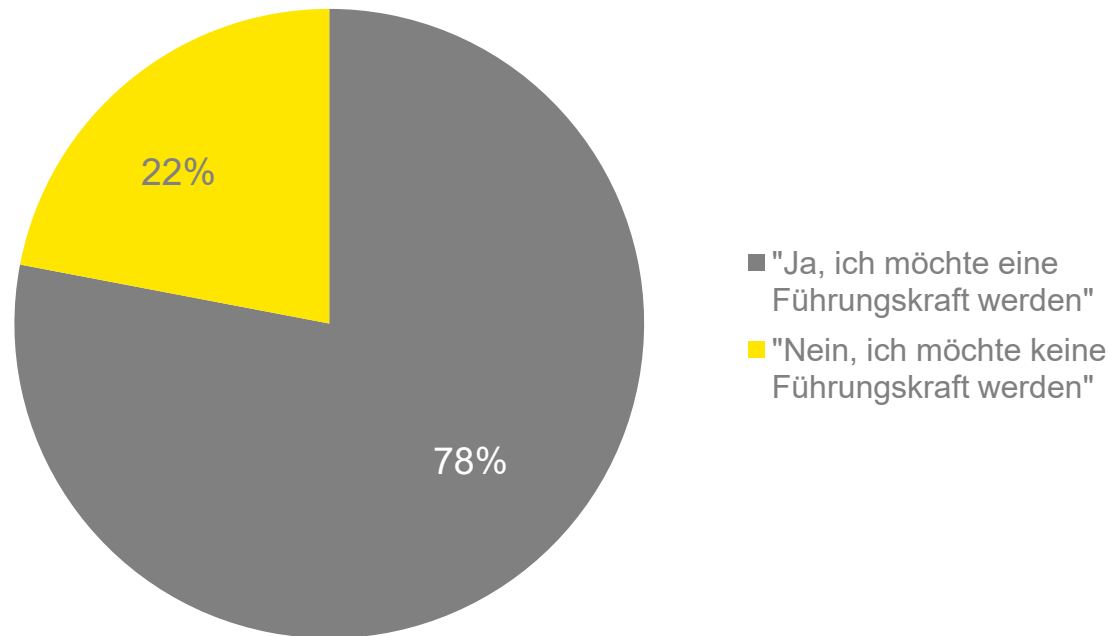
- ▶ Fehlende **Selbstreflexion**
- ▶ Kumpelhaftigkeit/zu **persönliches Verhältnis** zu den Mitarbeitern
- ▶ Mitarbeiter **demotivieren**, nicht unterstützen, ihnen nicht zuhören, keine Zeit für Mitarbeiter haben
- ▶ **Tränen** bei der Arbeit zeigen, Mitarbeiter **anbrüllen**
- ▶ Eigene **Fehler auf andere zu schieben**
- ▶ Keinen **Überblick** zu haben
- ▶ Sturheit, Unantastbarkeit, **fehlende Menschlichkeit**, Zahlen und nicht Menschen/persönliche Situationen zählen
- ▶ Überzeugung davon, dass **nur die eigene Meinung** wichtig ist, zu viel Mitgefühl
- ▶ **Lügen verbreiten**, Egal-Mentalität
- ▶ **Unseriöse Kleidung**, Arroganz
- ▶ Nicht **kritikfähig** sein, Machtposition ausnutzen
- ▶ **Eitelkeit**, inkonsistente Führung, kein Feedback
- ▶ **Unsicherheit**, keine/kaum Mitarbeiterführung
- ▶ Egoismus, Rücksichtslosigkeit, **Vertrauensmissbrauch**
- ▶ **Launenhaftigkeit, Unsicherheit**
- ▶ **Unterdrückung der Fähigkeiten** der Mitarbeiter aus Angst um eigene Stellung
- ▶ Kreativität unterbinden, neuen Ideen keine Chance geben und an **früheren Erfolgsrezepten verbissen festhalten**

# Nachwuchsführungskräfte

---

## Möchten Sie selbst Führungskraft werden?

78 Prozent der befragten Studierenden möchten gerne selbst eine Führungskraft werden, 22 Prozent dagegen nicht. Auf den folgenden Seiten werden die persönlichen Begründungen der Studierenden dargestellt.



# Nachwuchsführungskräfte

## „Ja, ich möchte eine Führungskraft werden.“

---

### **Möchten Sie selbst Führungskraft werden?**

Insgesamt sagen 78 Prozent der befragten Studierenden „Ja, ich möchte eine Führungskraft werden.“ Für ein Drittel dieser Studenten stellt insbesondere das Übernehmen von Verantwortung eine Motivation dar. Für ein Viertel steht es im Vordergrund, ein Team zu leiten und Menschen zu motivieren. Sechs Prozent möchten etwas bewegen.

# Nachwuchsführungskräfte

## „Ja, ich möchte eine Führungskraft werden.“

---

### Weitere Aussagen waren: Ja, ich möchte eine Führungskraft werden, weil...

- ▶ ... ich den **Überblick** behalten will.
- ▶ ... Führung und Teamwork **Spaß** machen.
- ▶ ... ich es liebe **Kontrolle** über meine Projekte zu haben und Leute spezifisch einzusetzen und zu unterstützen.
- ▶ ... ich denke, dass ich das **Potenzial** dazu habe.
- ▶ ... ich gerne andere **motiviere**.
- ▶ ... ich den **Unternehmenserfolg** mitgestalten möchte.
- ▶ ... ich **teamfähig** bin und junge Leute **antreiben** möchte.
- ▶ ... ich tägliche **Herausforderungen** brauche.
- ▶ ... sich mein Studium **lohnen** soll.
- ▶ ... ich die **Charaktereigenschaften** mitbringe, die eine Führungskraft braucht.
- ▶ ... ich verantwortungsbewusst **Entscheidungen treffen** kann.
- ▶ ... ich meine eigenen **Ansprüche** leben möchte.
- ▶ ... ich **beruflich** und **persönlich wachsen** möchte.
- ▶ ... es für mich eine **sichere Jobposition** bedeutet.
- ▶ ... ich es **besser** machen will als meine Führungskräfte.
- ▶ ... dadurch **Vertrauen** und **Selbstbewusstsein** für mich entstehen.
- ▶ ... ich entscheidend am **Erfolg** und der **Arbeitsatmosphäre** mitwirken will.
- ▶ ... man nur so aus sich heraus kommt und **Karriere** macht.

# Nachwuchsführungskräfte

## „Nein, ich möchte keine Führungskraft werden.“

---

### **Möchten Sie selbst Führungskraft werden?**

Insgesamt sagen 22 Prozent der befragten Studierenden „Nein, ich möchte keine Führungskraft werden.“ Für elf Prozent dieser Studenten stellt insbesondere das Übernehmen von Verantwortung ein Problem dar. Zehn Prozent sind der Meinung, dass sich eine Führungsposition nicht mit der Familie vereinbaren lässt. Auch wünschen sich neun Prozent geregelte Arbeitszeiten. Fünf Prozent der Befragten schätzen ihre Führungsqualitäten als nicht ausreichend ausgeprägt ein.

# Nachwuchsführungskräfte

## „Nein, ich möchte keine Führungskraft werden.“

---

### Weitere Aussagen waren: Nein, ich möchte keine Führungskraft werden, weil...

- ▶ ... ich **nicht 60 Std/Woche** arbeiten möchte, aber dies leider in vielen Unternehmen verlangt wird.
- ▶ ... ich meinen Beruf nicht als **alleinigen Mittelpunkt** meines Lebens sehe.
- ▶ ... es mir **schwer** fällt, schwierige **Entscheidungen** zu treffen.
- ▶ ... ich keine entsprechende **Fähigkeit** habe.
- ▶ ... ich **ehrlich zu mir selbst** bleiben möchte.
- ▶ ... ich dann **Einschränkungen** in meinem **Privatleben** hinnehmen müsste.
- ▶ ... es mir zu viel **Verantwortung** bedeutet.
- ▶ ... während des Studiums keine starken **Führungsqualitäten** geschult wurden.
- ▶ ... mir das zur Zeit noch zu viel Verantwortung ist. Mir **fehlt** die **Erfahrung**.
- ▶ ... es sehr viel Verantwortung bedeutet und es schwer ist, **es allen recht zu machen**.
- ▶ ... ich lieber **fachlich** arbeite.
- ▶ ... ich nicht gerne über andere **bestimme**.
- ▶ ... ich mich als Angestellter **sicherer** fühle.
- ▶ ... ich nicht viel **Durchsetzungsvermögen** habe.
- ▶ ... ich mich persönlich nicht in der Position sehe ein Team zu leiten, sondern mich lieber als **Bestandteil integriere**.
- ▶ ... meine zu stark ausgeprägte **Empathie** konstruktives Führen verhindert.
- ▶ ... viele der eigentlich **interessanten** Aufgaben **verloren gehen**.



# Fehlende Kompetenzen für die Übernahme von Führungsverantwortung

**Welche Kompetenzen haben Sie im Rahmen Ihres Studiums nicht bzw. nicht ausreichend erlernt und möchten sich diese nun in Ihrem ersten Job aneignen, um im Berufsleben bestmöglich durchstarten und Führungsverantwortung übernehmen zu können? (Mehrfachnennung möglich, maximal drei)**



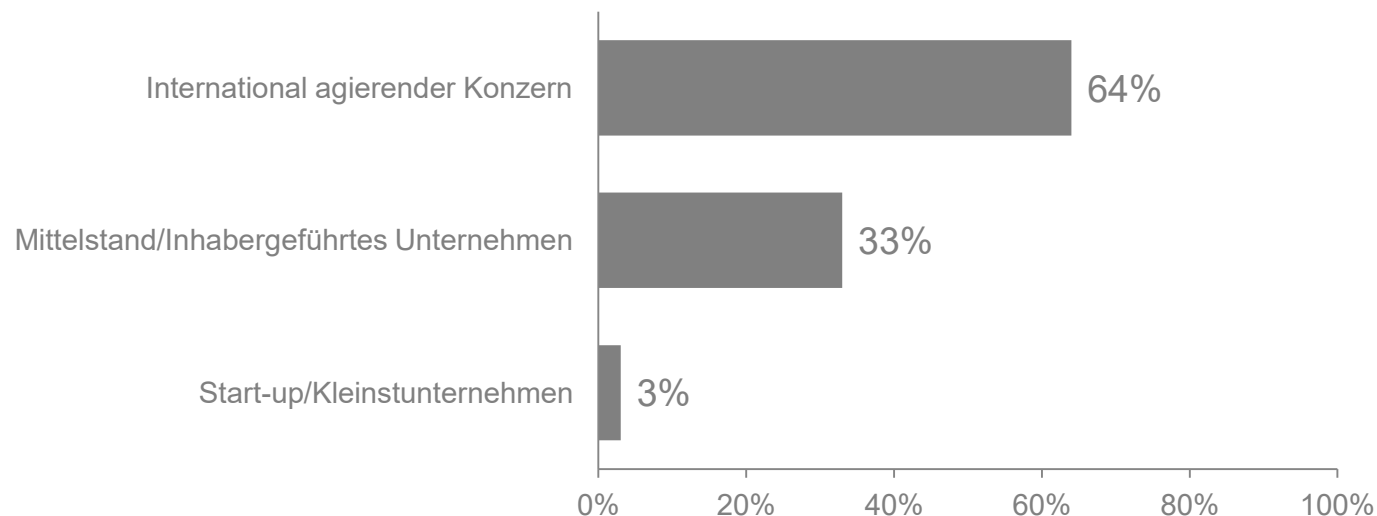
- ▶ Knapp zwei Drittel der Studierenden (63 Prozent) sind der Meinung, dass sie im Rahmen ihres Studiums nur unzureichende praktische Erfahrungen (mit einem Bezug auf das spätere Tätigkeitsfeld) gesammelt haben, die sie aber für eine Karriere und die Übernahme von Führungsverantwortung benötigen würde.
- ▶ 53 Prozent der Befragten möchten sich in ihrem ersten Job vor allem starke Führungsqualitäten aneignen.
- ▶ Ihre Fähigkeit zur Selbstkritik und Teamarbeit empfinden die meisten Studierenden als bereits genügend ausgeprägt: Nur jeweils zehn Prozent möchten diese nach ihrem Berufseinstieg noch vertiefen.

# Präferiertes Arbeitsumfeld für den Berufseinstieg

---

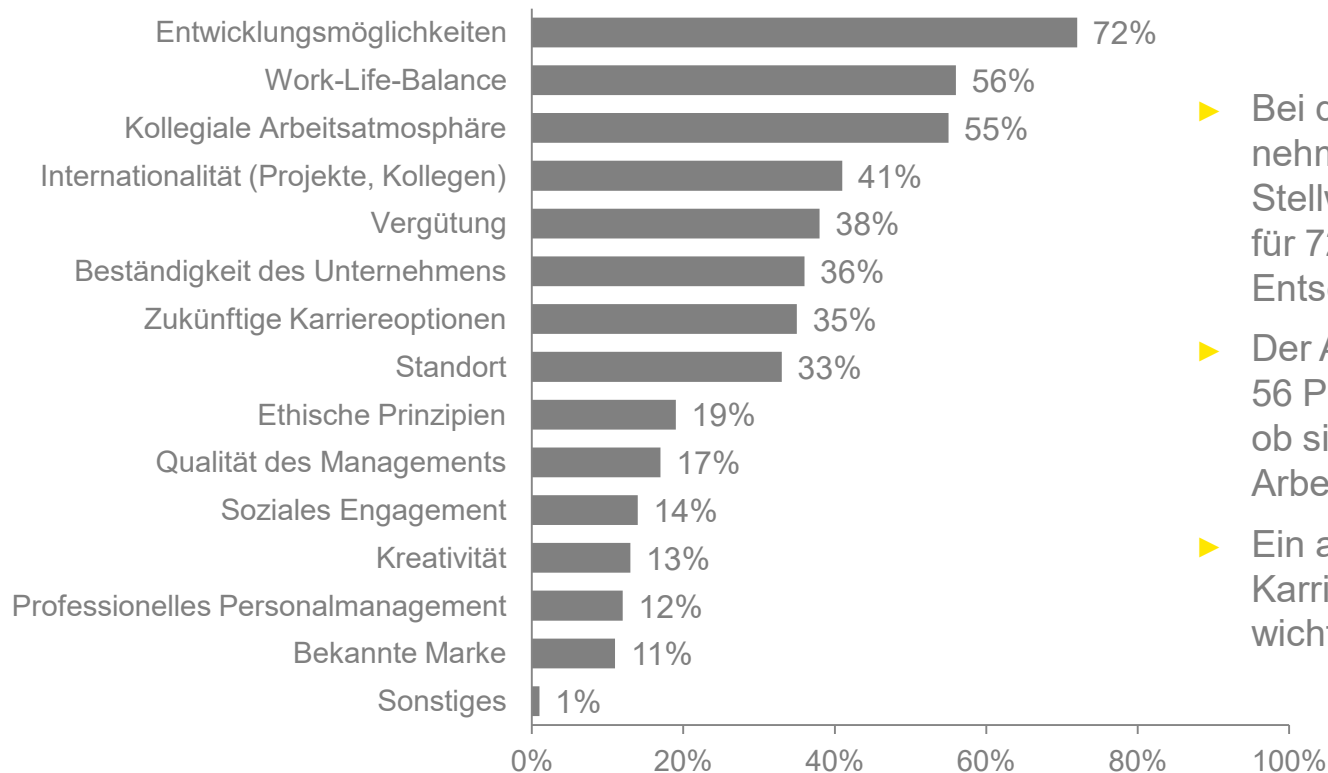
## Welches Arbeitsumfeld erachten Sie für Ihren Einstieg ins Berufsleben als attraktiver?

- ▶ Knapp zwei Drittel der Studierenden (64 Prozent) präferieren einen international agierenden Konzern als Arbeitgeber.
- ▶ Ein Drittel der Befragten kann sich gut vorstellen, im Mittelstand oder einem inhabergeführtem Unternehmen zu arbeiten.
- ▶ Für eine Tätigkeit in einem Start-up-/Kleinstunternehmen interessieren sich hingegen lediglich drei Prozent.



# Kriterien bei der Arbeitgeberwahl

**Welche Eigenschaften und Angebote eines Arbeitgebers sind für Sie ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber? (Mehrfachnennung möglich, maximal fünf)**

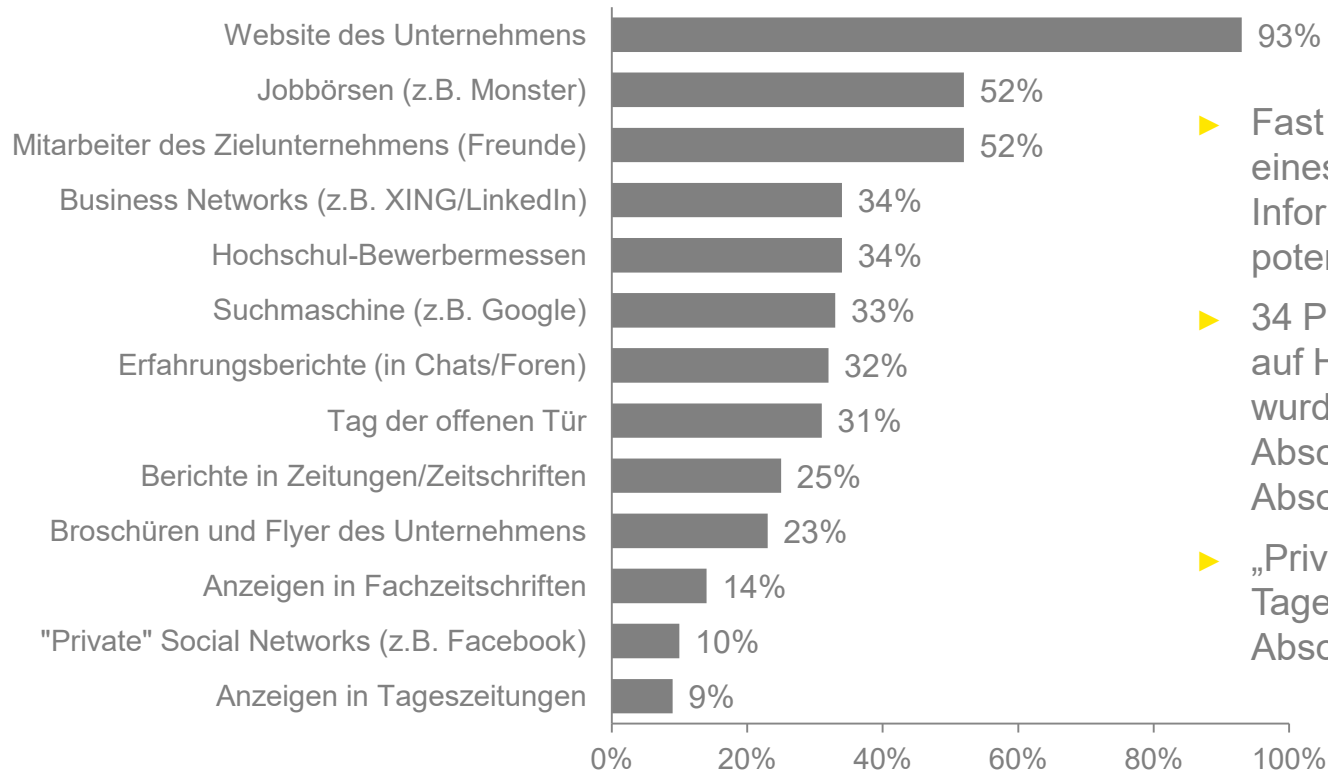


- ▶ Bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber nehmen immaterielle Faktoren einen hohen Stellwert ein: Entwicklungsmöglichkeiten sind für 72 Prozent der Befragten ein wichtiges Entscheidungskriterium.
- ▶ Der Ausgleich von Arbeit und Freizeit ist mit 56 Prozent ebenfalls ausschlaggebend dafür, ob sich ein Studierender für oder gegen einen Arbeitgeber entscheidet.
- ▶ Ein adäquates Gehalt (38 Prozent) und gute Karrierechancen (35 Prozent) sind weiterhin wichtige Auswahlfaktoren.

Im vergangenen Jahr wurde die Vergütung noch von gut der Hälfte der Befragten (49 Prozent) als wesentliches Entscheidungskriterium genannt.

# Informationsverhalten

## Wo informieren Sie sich über einen potenziellen Arbeitgeber? (Mehrfachnennung möglich)



- ▶ Fast alle Studierenden bewerten die Website eines Unternehmens als gern genutzte Informationsquelle auf der Suche nach ihrem potenziellen Arbeitgeber (93 Prozent).
- ▶ 34 Prozent der Studierenden informieren sich auf Hochschul-Bewerbermessen. Hierzu wurden u.a. Veranstaltungen wie der Absolventenkongress, Konaktiva Dortmund, Absolventa und Bonding genannt.
- ▶ „Private“ Social Networks und Anzeigen in Tageszeitungen werden von nur wenigen Absolventen genutzt (zehn Prozent).

Die Website des Unternehmens wurde auch im vergangenen Jahr von fast allen Studienteilnehmern als Informationsquelle genannt (94 Prozent). Nur rund ein Viertel (24 Prozent) der Befragten holte sich laut Absolventenstudie 2011 – 2012 Informationen aus Business Networks wie z.B. Xing oder LinkedIn.

# Executive Summary

---

- ▶ Die wichtigsten Werte und Ziele im Leben der befragten Absolventen sind immateriell: So gibt die Mehrheit an, dass Familie und Freunde im Leben höchste Priorität haben (74 Prozent), gefolgt von Erfolg und Karriere (52 Prozent) sowie Gesundheit (44 Prozent). Materielle Dinge nehmen unter den befragten Studierenden insgesamt einen untergeordneten Stellenwert ein: Genuss und Konsum werden lediglich von jedem Zwanzigsten für bedeutungsvoll erachtet. Reichtum ist nur knapp einem Prozent der Befragten wichtig im Leben.
- ▶ Ein Großteil der Studierenden möchte später selbst einmal Führungskraft werden (78 Prozent). Die Befragten möchten Verantwortung übernehmen und andere Menschen motivieren. Sie sind der Meinung, dass sie dafür fachlich und methodisch sehr gut ausgebildet sein müssen, ihnen aber noch die praktische Erfahrung für die Übernahme von Führungsverantwortung fehlt.
- ▶ Vorbilder in Sachen Führung sind aus Sicht der befragten Studierenden vor allem Jürgen Klopp, Steve Jobs und Barack Obama. Was eine Führungskraft nicht sein sollte: arrogant, egoistisch und unzuverlässig.
- ▶ Berufseinsteiger legen bei der Arbeitgeberwahl vor allem Wert auf eine Perspektive: Für 72 Prozent der Studierenden sind die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, die ein potenzieller Arbeitgeber bietet, das wichtigste Entscheidungskriterium. Aber auch ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit ist den Nachwuchskräften wichtig (56 Prozent).

# Executive Summary

---

- ▶ Junge Menschen wünschen sich einen Arbeitgeber, der ein internationales Tätigkeitsfeld anbietet: 64 Prozent der Studierenden präferieren eine Karriere in einem international agierenden Konzern.
- ▶ Um sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren, nutzen die meisten Absolventen das Internet. 93 Prozent der Befragten erkundigen sich auf der Website des Unternehmens nach beruflichen Einstiegsmöglichkeiten. Bei der Arbeitgeberwahl vertrauen immer mehr Studierende (52 Prozent) auf Erfahrungen von anderen, etwa durch persönliche Empfehlungen von Freunden oder von bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeitern, aber auch durch Erfahrungsberichte in Blogs und Foren. Zudem gewinnt Social Media an Bedeutung: So informiert sich schon rund ein Drittel der Studierenden in Business Networks über das Zielunternehmen.
- ▶ Darüber hinaus wird deutlich: Anstatt sich auf ein Instrument zu verlassen, ist ein Mix aus verschiedenen Tools Erfolg versprechend, um sich als attraktiver Arbeitgeber bei Berufseinsteigern zu positionieren.

# Ihr Ansprechpartner

---



## **Ana-Cristina Grohnert**

Managing Partner People  
GSA Germany-Switzerland-Austria |  
Partner EMEIA Financial Services  
Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Rothenbaumchaussee 78  
20148 Hamburg  
Telefon +49 40 36132 11979  
Fax +49 181 3943 11979  
Mobil +49 160 939 11979

[ana-cristina.grohnert@de.ey.com](mailto:ana-cristina.grohnert@de.ey.com)

### **Die globale EY-Organisation im Überblick**

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch *Building a better working world*.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.ey.com](http://www.ey.com).

In Deutschland ist EY an 22 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2013

Ernst & Young GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

All Rights Reserved.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.





## Soziale Netzwerke 2013

Dritte, erweiterte Studie  
Eine repräsentative Untersuchung zur Nutzung sozialer Netzwerke im Internet

# Inhalt

1. Zentrale Ergebnisse	Seite 3
2. Nutzung von sozialen Netzwerken	
2.1 Anzahl und Namen genutzter Netzwerke	Seite 6
2.2 Nutzungsintensität	Seite 14
2.3 Private versus berufliche Nutzung	Seite 21
2.4 Genutzte Funktionen und Nutzungsmotivation	Seite 23
2.5 Zugriffsort und verwendete Geräte	Seite 30
2.6 Auswahlkriterien für soziale Netzwerke	Seite 38
2.7 Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Netzwerke und Nutzungspotential	Seite 42
3. Privatsphäreneinstellungen und Datenschutz	Seite 46
4. Akzeptanz von Werbung	Seite 53
5. Untersuchungsdesign	Seite 58

# Zentrale Ergebnisse (I)

## Nutzung von Sozialen Netzwerken:

- Mehr als drei Viertel (78 Prozent) der Internetnutzer sind in mindestens einem sozialen Netzwerk angemeldet. Zwei Drittel (67 Prozent) sind aktive Nutzer. Das mit Abstand am häufigsten genutzte Netzwerk in Deutschland ist Facebook: 56 Prozent der Internetnutzer geben an, Facebook aktiv zu nutzen (+11 Prozentpunkte im Vergleich zu 2011) .
- Die Generation unter 30 Jahren nutzt die Netzwerke am häufigsten: 89 Prozent der „Digital Natives“ sind täglich in ihren Lieblings-Netzwerken aktiv.
- Mit Ausnahme von XING und LinkedIn werden soziale Netzwerke in Deutschland überwiegend privat genutzt.
- Am häufigsten wird innerhalb von sozialen Netzwerken die Funktion Nachrichten verschicken/ chatten verwendet, sowohl stationär als auch mobil.
- Die Motivation zur Nutzung sozialer Netzwerke ist in erster Linie auf die Vernetzung mit Freunden ausgerichtet: 73 Prozent der befragten Netzwerker geben an, sich mit Hilfe der Communities mit Freunden auszutauschen bzw. in Kontakt zu bleiben.
- Hauptgründe für die Nicht-Nutzung von sozialen Netzwerken sind, dass die Befragten keinen Sinn oder Nutzen in der Verwendung für sich sehen darin sehen (74 Prozent) bzw. keine persönlichen Informationen preisgeben möchten (56 Prozent).
- Die Nutzung von sozialen Netzwerken hat ihren Höhepunkt in Deutschland erreicht. Lediglich acht Prozent der Nicht-Nutzer geben an, dass es zumindest teilweise interessant wäre in Zukunft ein soziales Netzwerk zu nutzen. Nur rund vier Prozent der Nicht-Nutzer von sozialen Netzwerken können sich vorstellen sich innerhalb der nächsten 12 Monate bei einem sozialen Netzwerk anzumelden.

## Zentrale Ergebnisse (II)

### Auswahlkriterien:

- Datensicherheit, Datenschutz, umfangreiche Privatsphäre-Einstellungen sowie Benutzerfreundlichkeit sind die wichtigsten Auswahlkriterien für ein soziales Netzwerk.

### Privatsphären-Einstellungen:

- Aus Nutzersicht sind die wichtigsten Privatsphäre-Einstellungen das unkomplizierte Löschen von privaten Daten sowie die Sichtbarkeit der Daten für bestimmte Personengruppen festlegen zu können.
- Insgesamt haben sich 82 Prozent der Netzwerker schon einmal mit den Privatsphäre-Einstellungen auseinandergesetzt – jüngere Netzwerker deutlich häufiger als ältere Social Media Nutzer.

### Datenschutz und Datensicherheit:

- Dennoch spielen Datensicherheit und Datenschutz bei älteren Netzwerkern eine wichtigere Rolle als bei jüngeren Netzwerkern.
- Die meisten Befragten erwarten von Anbietern Sozialer Netzwerke einen besseren Datenschutz sowie transparentere Datenverarbeitung.
- Jüngere Befragte sehen die Überlassung persönlicher Daten eher durch den Gegenwert Sozialer Netzwerke gerechtfertigt als ältere Befragte.

## Zentrale Ergebnisse (III)

### Akzeptanz von Werbung:

- Empfehlungsmarketing funktioniert in Sozialen Netzwerken weiterhin sehr gut. Die Hälfte der Netzwerker geben an, dass Empfehlungen von Freunden hohe Aufmerksamkeit bei ihnen erzeugen, bei den 14- bis 29-jährigen sind es fast zwei Drittel (62 Prozent).
- Anzeigen am Rand der Webseiten erzeugen immerhin bei etwas mehr als einem Viertel (26 Prozent) der Nutzer hohe Aufmerksamkeit.
- Im Allgemeinen nehmen jüngere Nutzer (14 bis 29 Jahre) alle Werbeformen in Sozialen Netzwerken aufmerksamer wahr als Ältere.

# Inhalt

1. Zentrale Ergebnisse	Seite 3
2. Nutzung von sozialen Netzwerken	
2.1 Anzahl und Namen genutzter Netzwerke	Seite 6
2.2 Nutzungsintensität	Seite 14
2.3 Private versus berufliche Nutzung	Seite 21
2.4 Genutzte Funktionen und Nutzungsmotivation	Seite 23
2.5 Zugriffsort und verwendete Geräte	Seite 30
2.6 Auswahlkriterien für soziale Netzwerke	Seite 38
2.7 Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Netzwerke und Nutzungspotential	Seite 42
3. Privatsphäreneinstellungen und Datenschutz	Seite 46
4. Akzeptanz von Werbung	Seite 53
5. Untersuchungsdesign	Seite 58

# Insgesamt 78 Prozent der Internetnutzer sind in mindestens einem sozialen Netzwerk angemeldet; 67 Prozent sind aktive Nutzer.

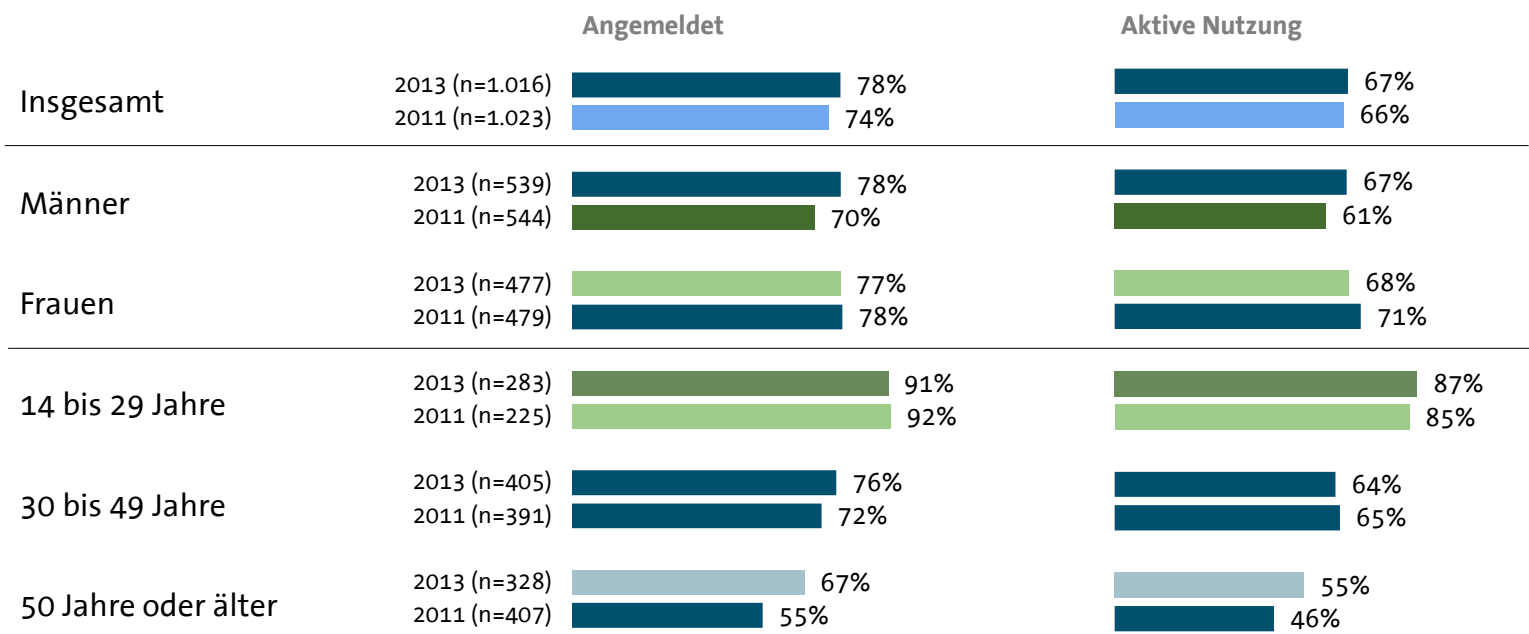
In welchen der folgenden sozialen Netzwerke sind Sie im Internet angemeldet? Und welche nutzen Sie auch aktiv?

	Angemeldet		ø Anzahl		Aktive Nutzung		ø Anzahl
Gesamt (n=1.016)	<div></div>	78%	2,5	Gesamt (n=1.016)	<div></div>	67%	1,4
Männer (n=539)	<div></div>	78%	2,6	Männer (n=539)	<div></div>	67%	1,5
Frauen (n=477)	<div></div>	77%	2,4	Frauen (n=477)	<div></div>	68%	1,4
14 bis 19 Jahre (n=96)	<div></div>	93%	2,3	14 bis 19 Jahre (n=96)	<div></div>	93%	1,5
20 bis 29 Jahre (n=187)	<div></div>	90%	3,0	20 bis 29 Jahre (n=187)	<div></div>	85%	1,6
30 bis 39 Jahre (n=175)	<div></div>	79%	2,6	30 bis 39 Jahre (n=175)	<div></div>	66%	1,5
40 bis 49 Jahre (n=230)	<div></div>	74%	2,2	40 bis 49 Jahre (n=230)	<div></div>	62%	1,4
50 bis 64 Jahre (n=238)	<div></div>	68%	2,5	50 bis 64 Jahre (n=238)	<div></div>	58%	1,4
65 Jahre oder älter (n=90)	<div></div>	66%	1,9	65 Jahre oder älter (n=90)	<div></div>	47%	1,0

Basis: Alle befragten Internet-Nutzer (n=1.016)

# Im Vergleich zu 2011 hat sich der Anteil der angemeldeten Social Media Nutzer um 4 Prozentpunkte auf 78% erhöht (v.a. durch ältere Nutzer).

In welchen der folgenden sozialen Netzwerke sind Sie im Internet angemeldet? Und welche nutzen Sie auch aktiv?

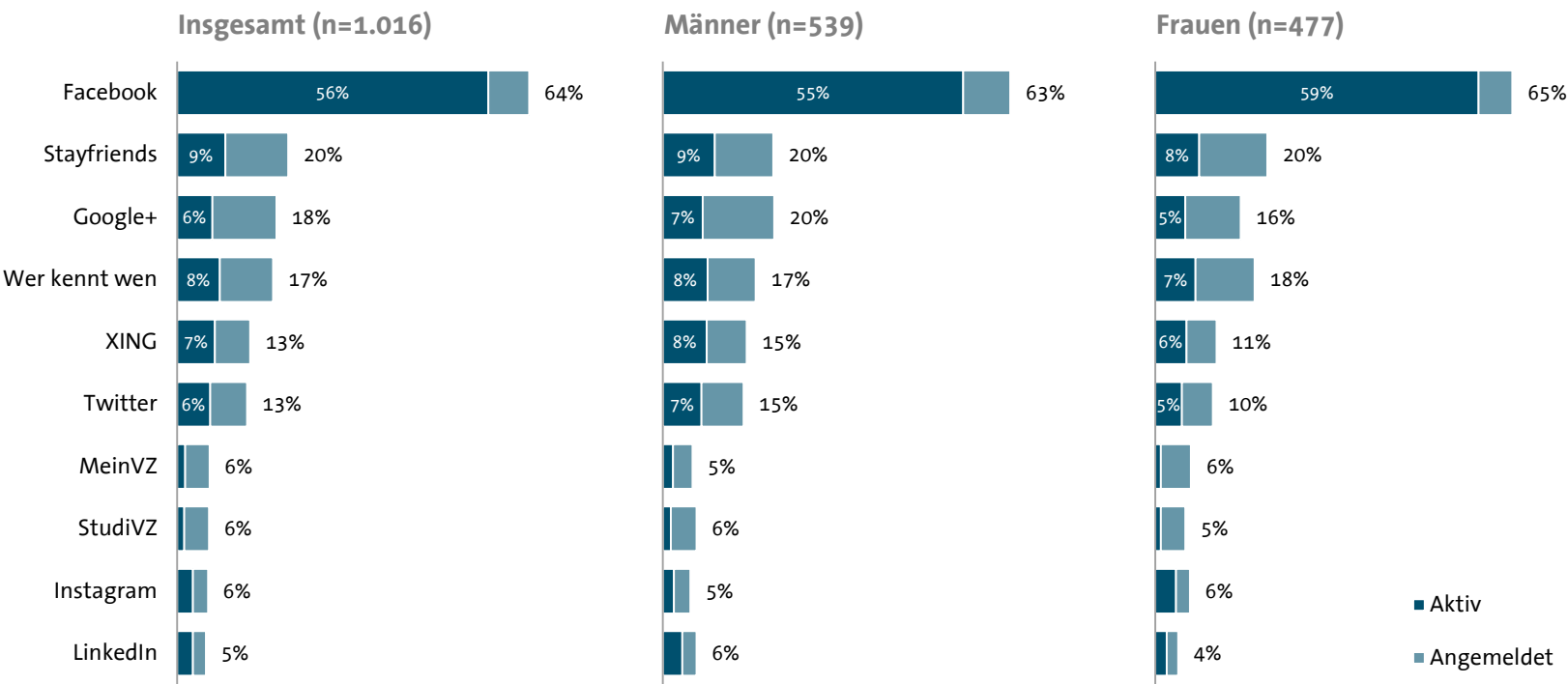


Basis 2013: Alle befragten Internet-Nutzer (n=1.016); Basis 2011: Alle befragten Internet-Nutzer (n=1.023)



# Der Anteil aktiver Facebook-Nutzer ist unter Frauen (59%) deutlich höher als unter Männern (55%). Bei XING und LinkedIn ist es umgekehrt.

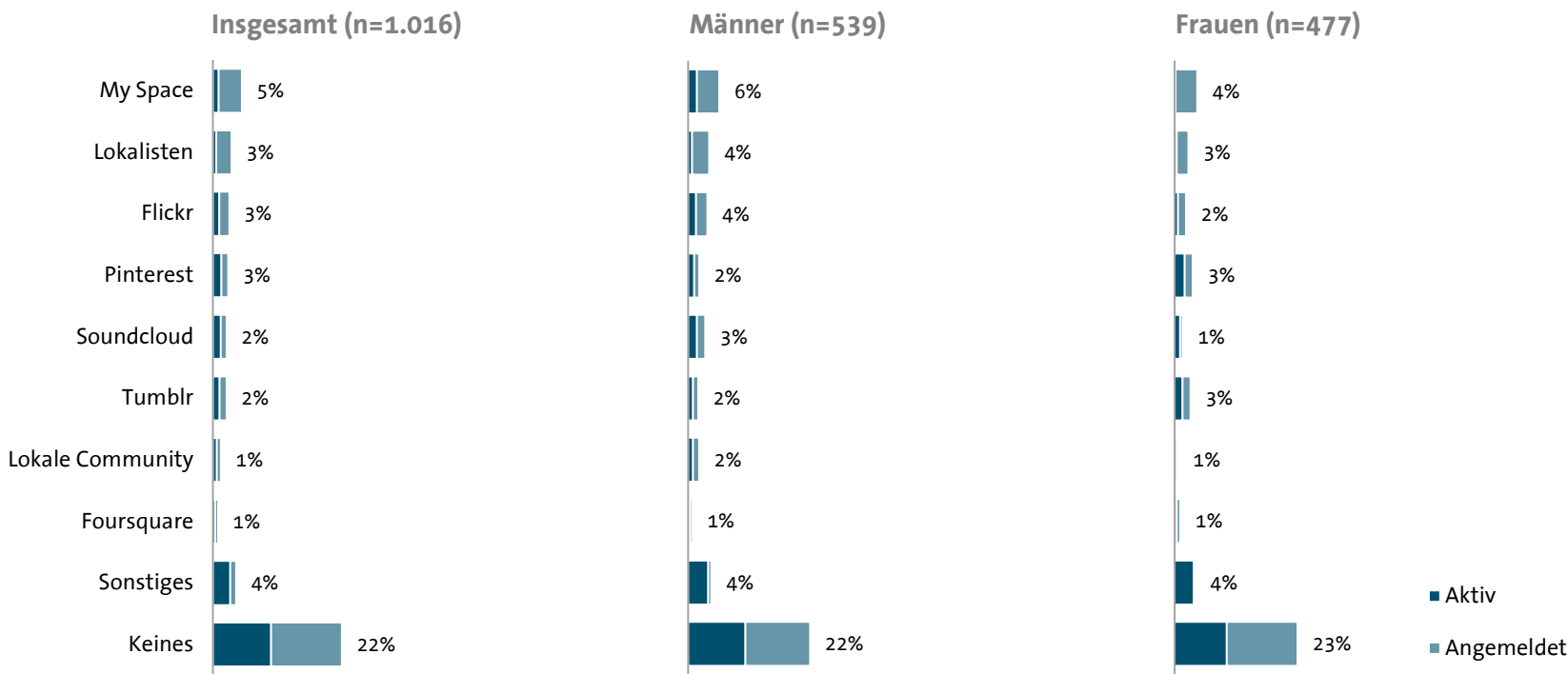
In welchen der folgenden sozialen Netzwerke sind Sie im Internet angemeldet?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer (n=1.016); Darstellung Top 1 bis 10 Soziale Netzwerke in Deutschland

# In Bezug auf die weiteren sozialen Netzwerken gibt es kaum Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten.

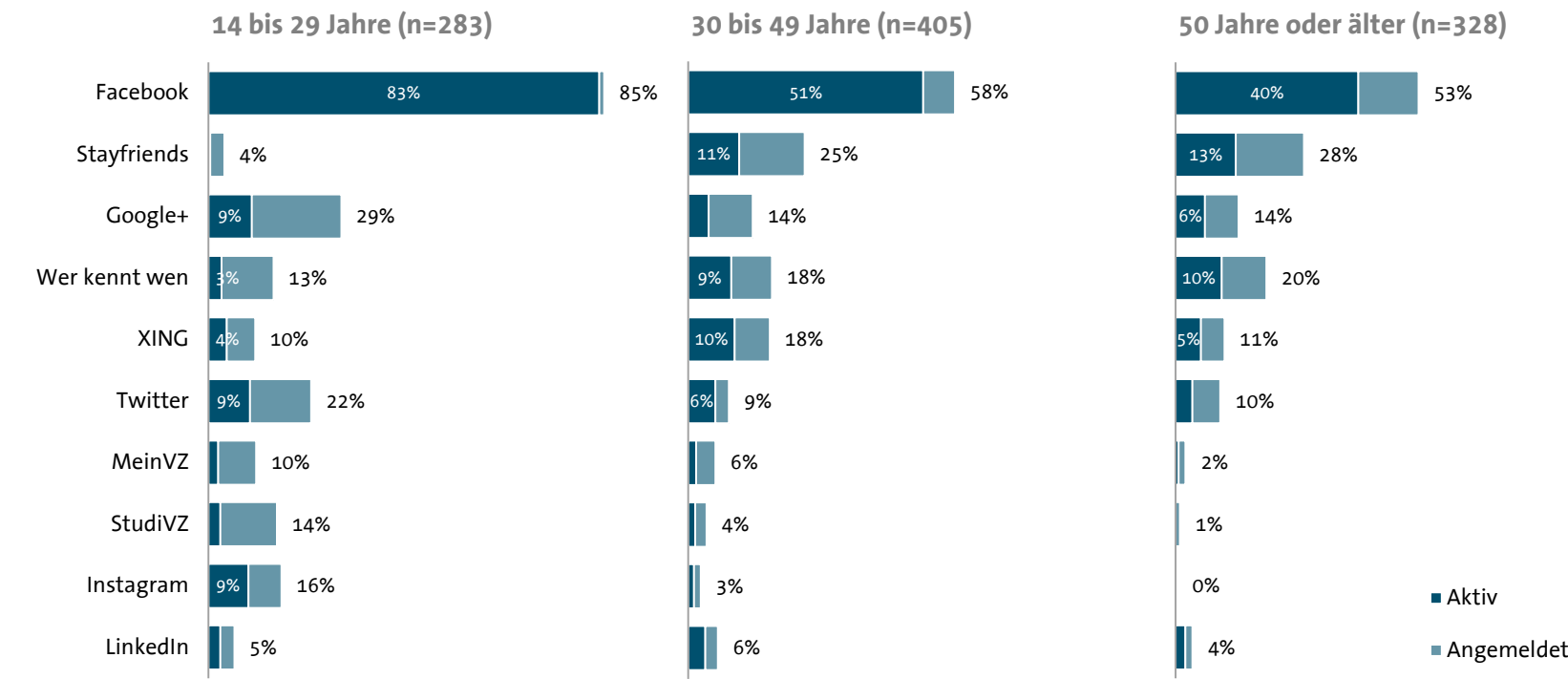
In welchen der folgenden sozialen Netzwerke sind Sie im Internet angemeldet?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer (n=1.016); Darstellung ab Top 11 Soziale Netzwerke in Deutschland

# Das mit Abstand am meisten genutzte Netzwerk in Deutschland ist Facebook: 56% der Internetnutzer verwenden Facebook (+11 Prozentpunkte zu 2011).

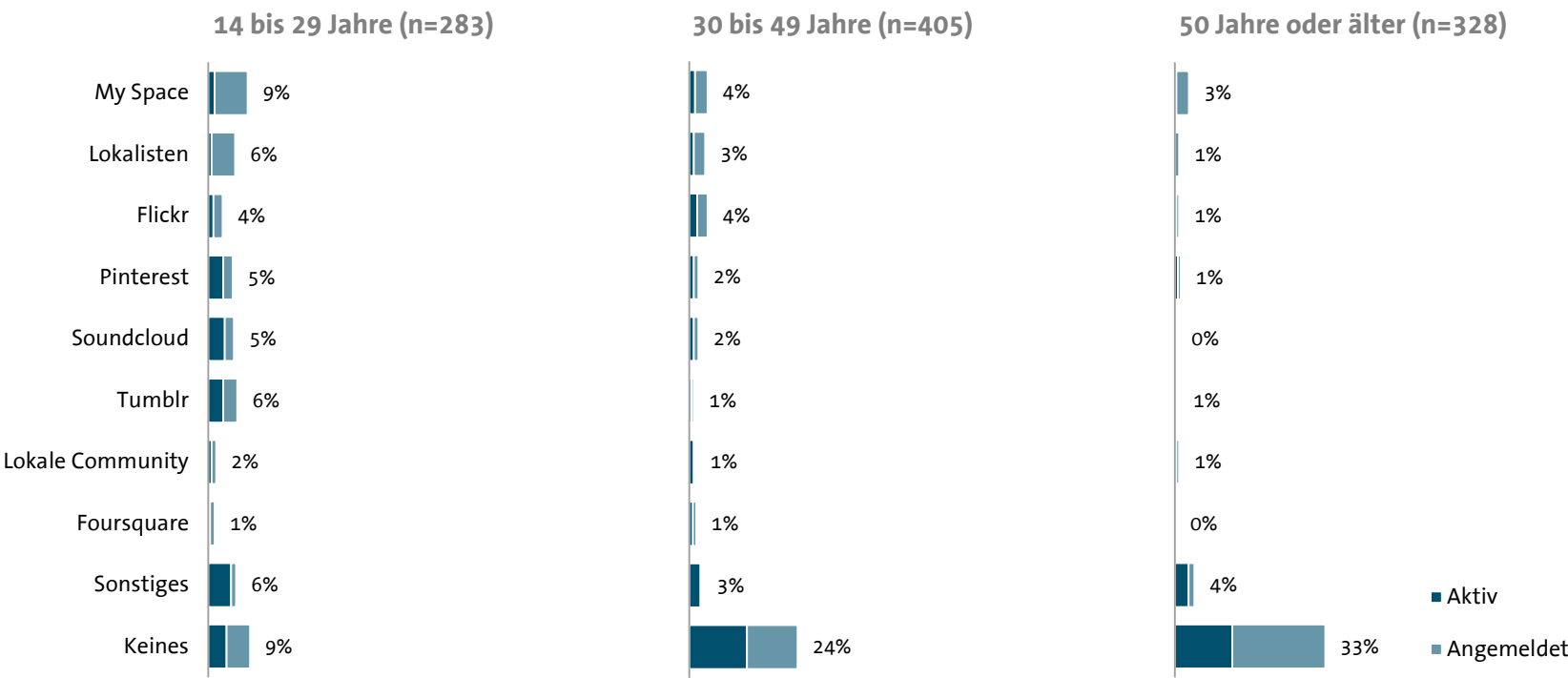
In welchen der folgenden sozialen Netzwerke sind Sie im Internet angemeldet?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer (n=1.016); Darstellung Top 1 bis 10 Soziale Netzwerke in Deutschland

# Jüngere Internetnutzer sind deutlich häufiger bei den sozialen Netzwerken Pinterest, Soundcloud und Tumblr angemeldet als ältere Internetnutzer.

In welchen der folgenden sozialen Netzwerke sind Sie im Internet angemeldet?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer (n=1.016); Darstellung ab Top 11 Soziale Netzwerke in Deutschland

## Zusammenfassung

### Anzahl und Namen genutzter Netzwerke:

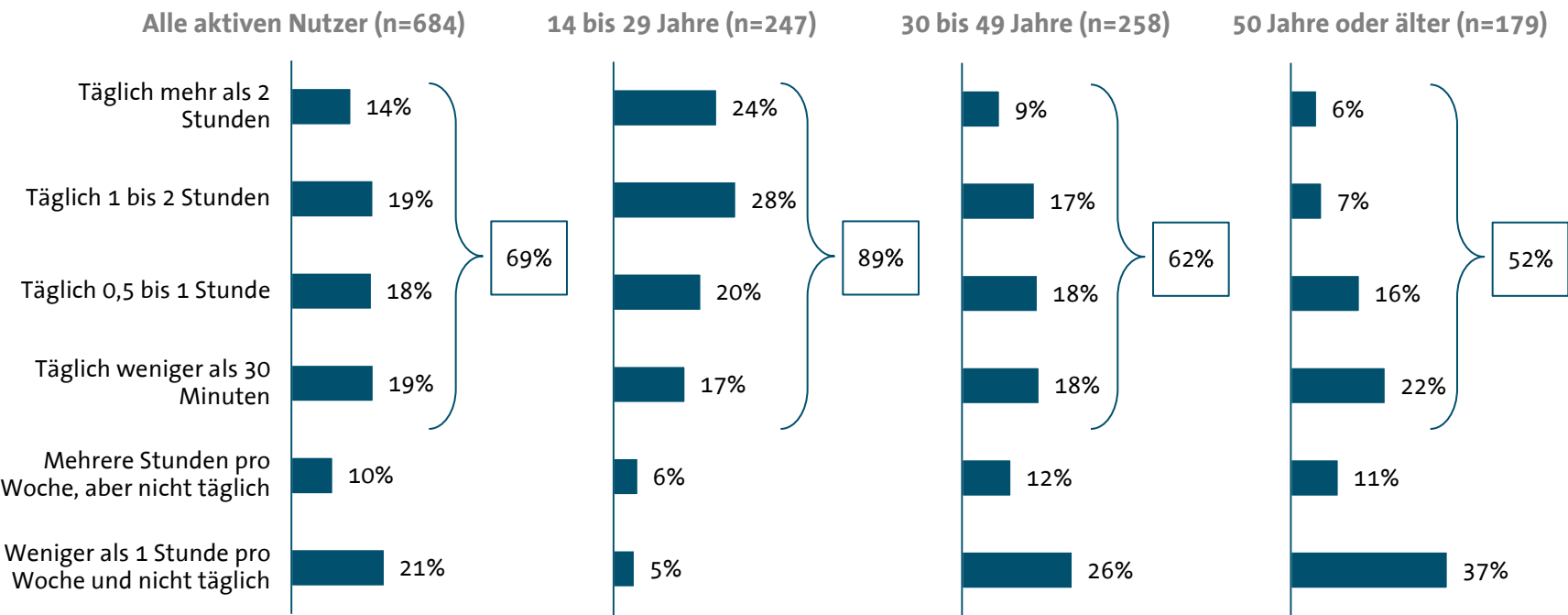
- Mehr als drei Viertel (78 Prozent) der Internetnutzer sind in mindestens einem sozialen Netzwerk angemeldet. Zwei Drittel (67 Prozent) sind aktive Nutzer. Im Vergleich zu 2011 hat sich der Anteil der angemeldeten Social Media Nutzer um vier Prozentpunkte auf 78 Prozent erhöht (v.a. durch ältere Nutzer). Der Anteil aktiver Nutzer hat sich nur leicht um einen Prozentpunkt auf 67% erhöht.
- Dabei gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Altersgruppen: Während 87 Prozent der „Digital Natives“ (14 bis 29 Jahre) mindestens ein Netzwerk aktiv nutzen, sind es bei den 30 bis 49-jährigen „nur“ knapp zwei Drittel (64 Prozent). In der Altersgruppe der über 50-Jährigen nutzen mehr als die Hälfte (55 Prozent) aktiv ein soziales Netzwerk. Das ist ein Anstieg um 9 Prozentpunkte im Vergleich zu 2011.
- Im Durchschnitt ist jeder Internetnutzer bei rund 2,5 sozialen Netzwerken angemeldet. Bei den 20 bis 29-Jährigen sind es durchschnittlich sogar 3,0 Mitgliedschaften.
- Das mit Abstand am meisten genutzte Netzwerk in Deutschland ist Facebook: 56 Prozent der Internetnutzer geben an, Facebook aktiv zu nutzen (+11 Prozentpunkte im Vergleich zu 2011) .
- Bei Frauen ist der Anteil aktiver Facebook Nutzer (59 Prozent) etwas höher als bei Männern (55 Prozent). Bei den Business Netzwerken XING und LinkedIn ist es umgekehrt.
- Jüngere Internetnutzer sind deutlich häufiger bei den sozialen Netzwerken Pinterest, Soundcloud und Tumblr angemeldet als ältere Internetnutzer.

# Inhalt

1. Zentrale Ergebnisse	Seite 3
2. Nutzung von sozialen Netzwerken	
2.1 Anzahl und Namen genutzter Netzwerke	Seite 6
2.2 Nutzungsintensität	Seite 14
2.3 Private versus berufliche Nutzung	Seite 21
2.4 Genutzte Funktionen und Nutzungsmotivation	Seite 23
2.5 Zugriffsort und verwendete Geräte	Seite 30
2.6 Auswahlkriterien für soziale Netzwerke	Seite 38
2.7 Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Netzwerke und Nutzungspotential	Seite 42
3. Privatsphäreneinstellungen und Datenschutz	Seite 46
4. Akzeptanz von Werbung	Seite 53
5. Untersuchungsdesign	Seite 58

# Die Mehrheit der Netzwerker (69%) besucht die aktiv genutzten soziale Netzwerke täglich, insbesondere jüngere Netzwerker (89%).

Wie häufig verwenden Sie die einzelnen von Ihnen aktiv genutzten sozialen Netzwerke im Internet?

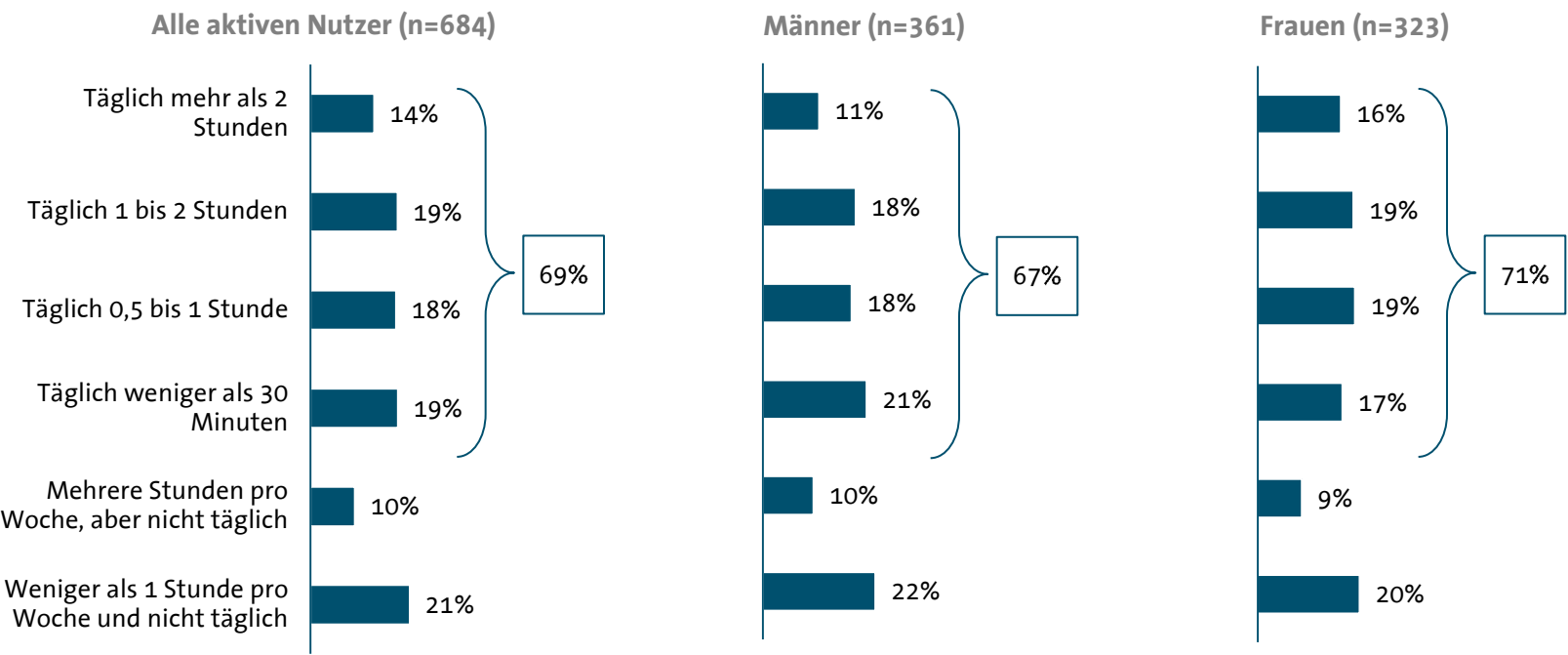


Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684); Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%

2.2

# Weibliche Befragte nutzen häufiger täglich ihre sozialen Netzwerke als männliche Befragte.

Wie häufig verwenden Sie die einzelnen von Ihnen aktiv genutzten sozialen Netzwerke im Internet?

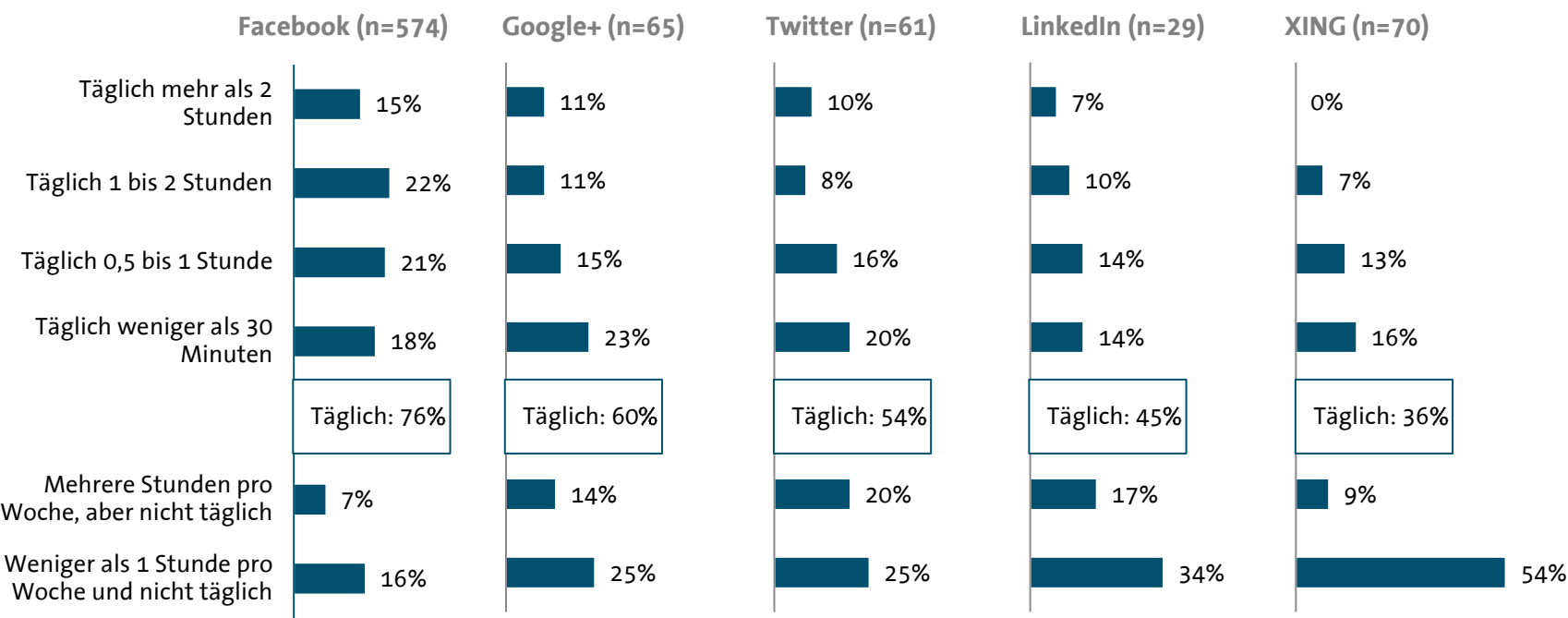


Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684); Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%



# Facebook wird im Vergleich zu anderen ausgewählten sozialen Netzwerken deutlich häufiger täglich verwendet.

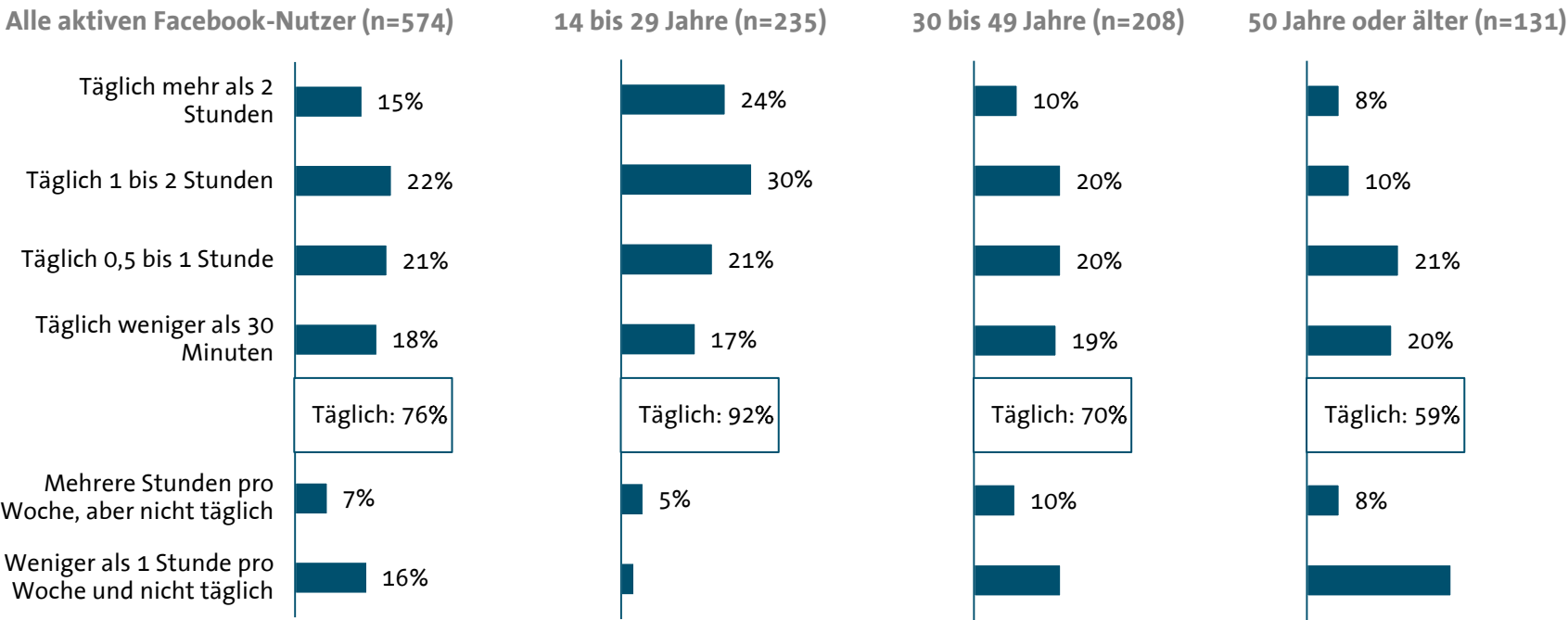
Wie häufig verwenden Sie die einzelnen von Ihnen aktiv genutzten sozialen Netzwerke im Internet?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die das jeweilige soziale Netzwerk aktiv nutzen; Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%

# Insbesondere jüngere Netzwerker (14 bis 29 Jahre) verwenden das soziale Netzwerk Facebook deutlich häufiger täglich als Ältere (50 Jahre oder älter).

Wie häufig verwenden Sie das soziale Netzwerk Facebook?

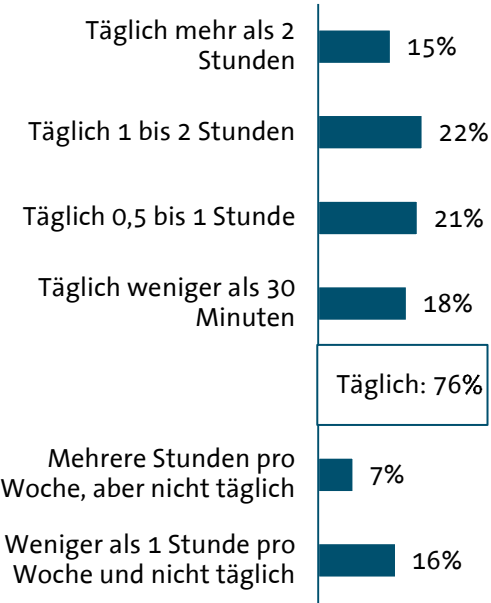


Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die das soziale Netzwerk „Facebook“ aktiv nutzen (n=574); Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%

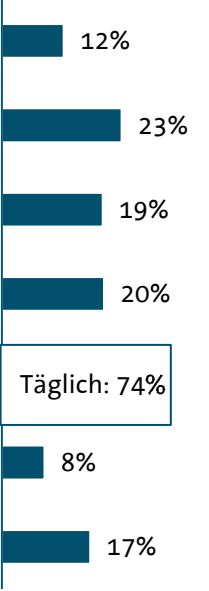
# Weibliche Netzwerker nutzen das soziale Netzwerk Facebook häufiger täglich als männliche Netzwerker.

Wie häufig verwenden Sie das soziale Netzwerk Facebook?

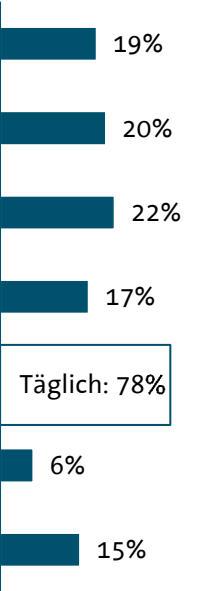
Alle aktiven Facebook-Nutzer (n=574)



Männer (n=294)



Frauen (n=280)



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die das soziale Netzwerk „Facebook“ aktiv nutzen (n=574); Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%

## Zusammenfassung

### Nutzungsintensität:

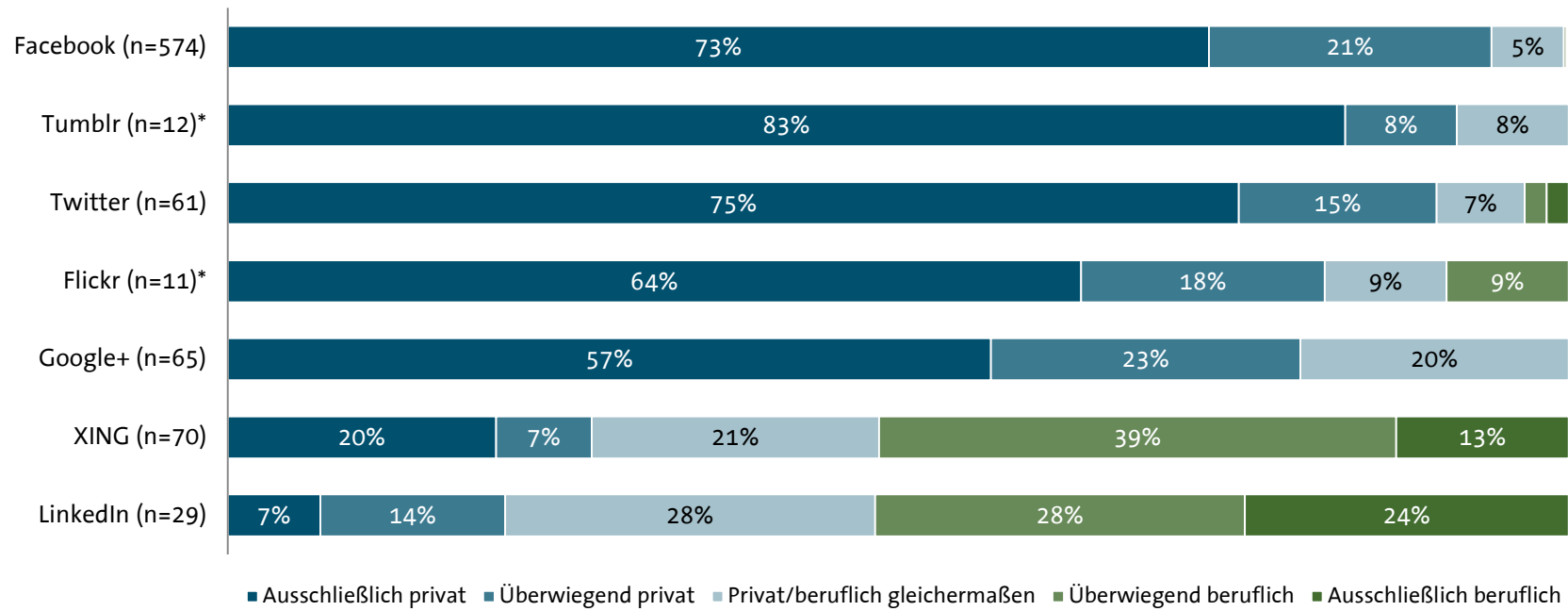
- Die Mehrheit der Netzwerker (69 Prozent) besucht ihre aktiv genutzten soziale Netzwerke täglich. So verbringen 37 Prozent weniger als eine Stunde täglich innerhalb ihrer sozialen Netzwerke, 19 Prozent zwischen einer und zwei Stunden am Tag und immerhin 14 Prozent mehr als zwei Stunden am Tag. Letztere können als „heavy user“ bezeichnet werden.
- Die restlichen 31 Prozent der aktiven Netzwerknutzer sind zum größten Teil weniger als eine Stunde in der Woche (21 Prozent) oder mehrere Stunden pro Woche, aber nicht täglich (10 Prozent) in den sozialen Netzwerken unterwegs.
- Die Generation unter 30 Jahren nutzt die Netzwerke am häufigsten: 89 Prozent der „Digital Natives“ sind täglich in ihren Lieblings-Netzwerken aktiv.
- Der Anteil an „heavy users“ ist unter den „Digital Natives“ mit rund 24 Prozent am höchsten.
- Große Unterschiede zwischen den einzelnen sozialen Netzwerken gibt es hinsichtlich der Nutzungsintensität: So sind mehr als drei Viertel (76 Prozent) der aktiven Facebook-Mitglieder täglich bei Facebook eingeloggt und aktiv. Auf den weiteren Plätzen folgen hinsichtlich der täglichen Nutzung Google+ (60 Prozent), Twitter (54 Prozent), LinkedIn (45 Prozent) und XING (36 Prozent).
- Insbesondere jüngere Netzwerker (14 bis 29 Jahre) verwenden das soziale Netzwerk Facebook deutlich häufiger täglich als Ältere (50 Jahre oder älter). Frauen nutzen das soziale Netzwerk Facebook häufiger täglich als Männer.

# Inhalt

1. Zentrale Ergebnisse	Seite 3
2. Nutzung von sozialen Netzwerken	
2.1 Anzahl und Namen genutzter Netzwerke	Seite 6
2.2 Nutzungsintensität	Seite 14
2.3 Private versus berufliche Nutzung	Seite 21
2.4 Genutzte Funktionen und Nutzungsmotivation	Seite 23
2.5 Zugriffsort und verwendete Geräte	Seite 30
2.6 Auswahlkriterien für soziale Netzwerke	Seite 38
2.7 Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Netzwerke und Nutzungspotential	Seite 42
3. Privatsphäreneinstellungen und Datenschutz	Seite 46
4. Akzeptanz von Werbung	Seite 53
5. Untersuchungsdesign	Seite 58

# Mit Ausnahme von XING und LinkedIn werden soziale Netzwerke in Deutschland überwiegend privat genutzt.

Nutzen Sie das soziale Netzwerk privat oder beruflich?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die das jeweilige soziale Netzwerk aktiv nutzen; \*geringe Fallzahl; Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%

# Inhalt

1. Zentrale Ergebnisse	Seite 3
2. Nutzung von sozialen Netzwerken	
2.1 Anzahl und Namen genutzter Netzwerke	Seite 6
2.2 Nutzungsintensität	Seite 14
2.3 Private versus berufliche Nutzung	Seite 21
2.4 Genutzte Funktionen und Nutzungsmotivation	Seite 23
2.5 Zugriffsort und verwendete Geräte	Seite 30
2.6 Auswahlkriterien für soziale Netzwerke	Seite 38
2.7 Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Netzwerke und Nutzungspotential	Seite 42
3. Privatsphäreneinstellungen und Datenschutz	Seite 46
4. Akzeptanz von Werbung	Seite 53
5. Untersuchungsdesign	Seite 58

# Am häufigsten wird innerhalb von sozialen Netzwerken die Funktion Nachrichten verschicken/chatten verwendet, sowohl stationär als auch mobil.

Welche Funktionen von sozialen Netzwerken nutzen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)

	Stationär	Mobil	Stationäre oder mobile Nutzung	Weder stationär noch mobil	Weiß nicht/ keine Angabe
Private Nachrichten verschicken, chatten, Messenger Funktionen nutzen	77%	47%	85%	12%	3%
Informationen zu Veranstaltungen erhalten	58%	32%	66%	30%	4%
Eigene Fotos und Filme hochladen	58%	28%	65%	30%	5%
Teilen von Fotos, Videos, Texten oder Links (Sharing)	57%	31%	65%	31%	4%
Statusmeldungen posten	49%	34%	57%	39%	4%
An Gewinnspielen teilnehmen	44%	10%	49%	45%	6%
Geschlossene Gruppen	42%	21%	48%	43%	9%

Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684); Darstellung Top 1 bis 7 genutzte Funktionen



# Am wenigsten werden die Funktionen „an einem Standort einchecken“ sowie „Listen oder Circles zur Eingrenzung von Posts“ verwendet.

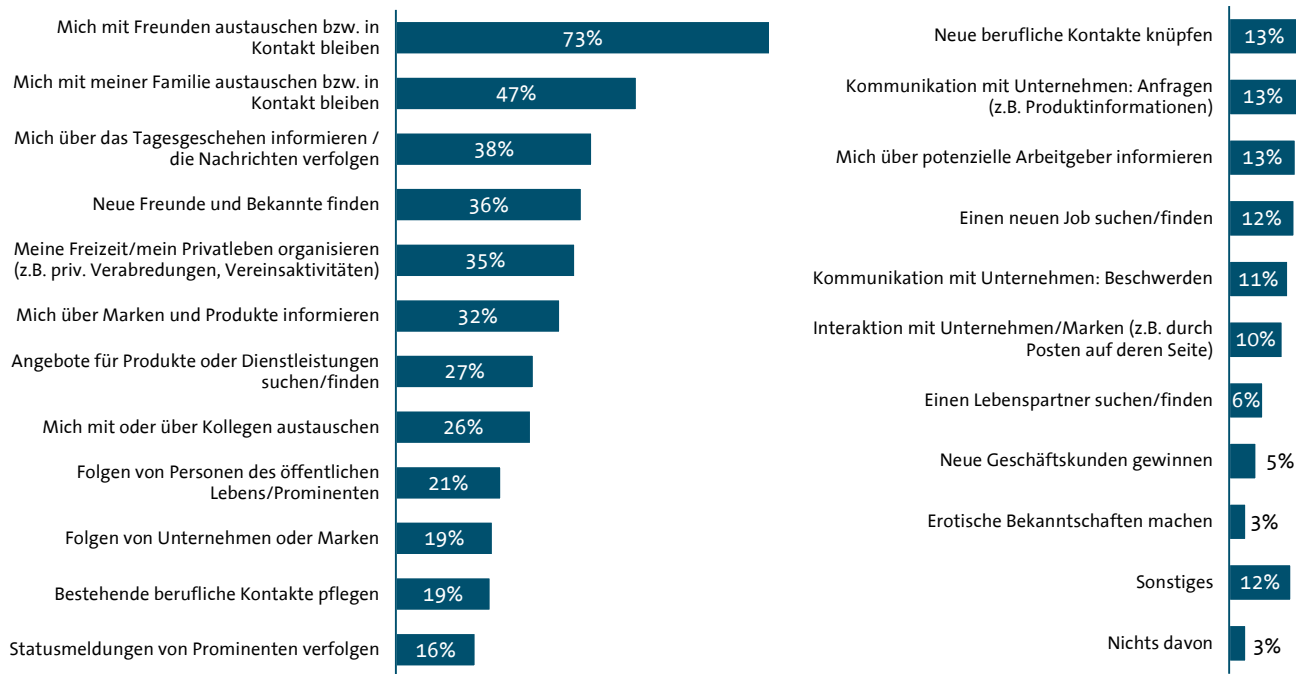
Welche Funktionen von sozialen Netzwerken nutzen Sie? (Mehrfachnennungen möglich)

	Stationär	Mobil	Stationäre oder mobile Nutzung	Weder stationär noch mobil	Weiß nicht/ keine Angabe
Telefonie- oder Videotelefonie mit einer oder mehreren Personen	32%	26%	48%	48%	4%
Bestätigung von Kenntnissen/Fähigkeiten von Freunden/Kontakten	31%	17%	38%	50%	12%
Zu Partys oder anderen Veranstaltungen einladen	31%	16%	38%	56%	6%
Social Games, d.h. Spiele, die über soziale Netzwerke gespielt werden (z.B. Farmville, Diamond Dash)	32%	11%	36%	57%	7%
Apps in sozialen Netzwerken (z.B. Spotify, Quora, Runtastic, Tripadvisor)	19%	22%	33%	60%	7%
An einem Standort "einchecken" und damit den Freunden im Netzwerk den eigenen Standort mitteilen	12%	24%	31%	62%	7%
Listen oder Circles zur Eingrenzung der Sichtbarkeit von Posts	24%	10%	28%	59%	13%

Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684)

## Soziale Netzwerke werden am häufigsten dafür genutzt, um sich mit Freunden und Familie auszutauschen und in Kontakt zu bleiben.

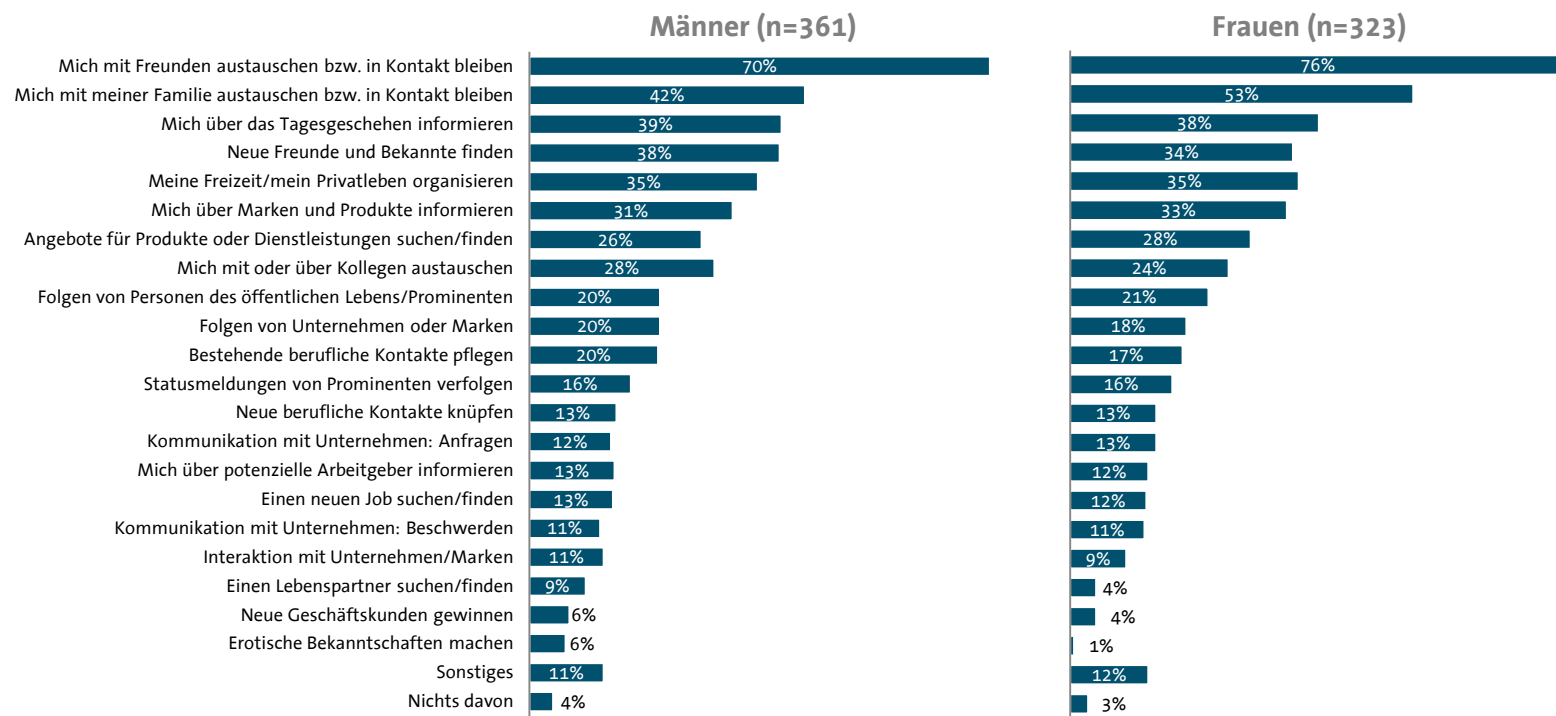
Wofür nutzen Sie die sozialen Netzwerke im Internet? (Mehrfachnennungen möglich)



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684)

# Weibliche Befragte verwenden soziale Netzwerke deutlich häufiger um mit der Familie in Kontakt zu bleiben als männliche Befragte.

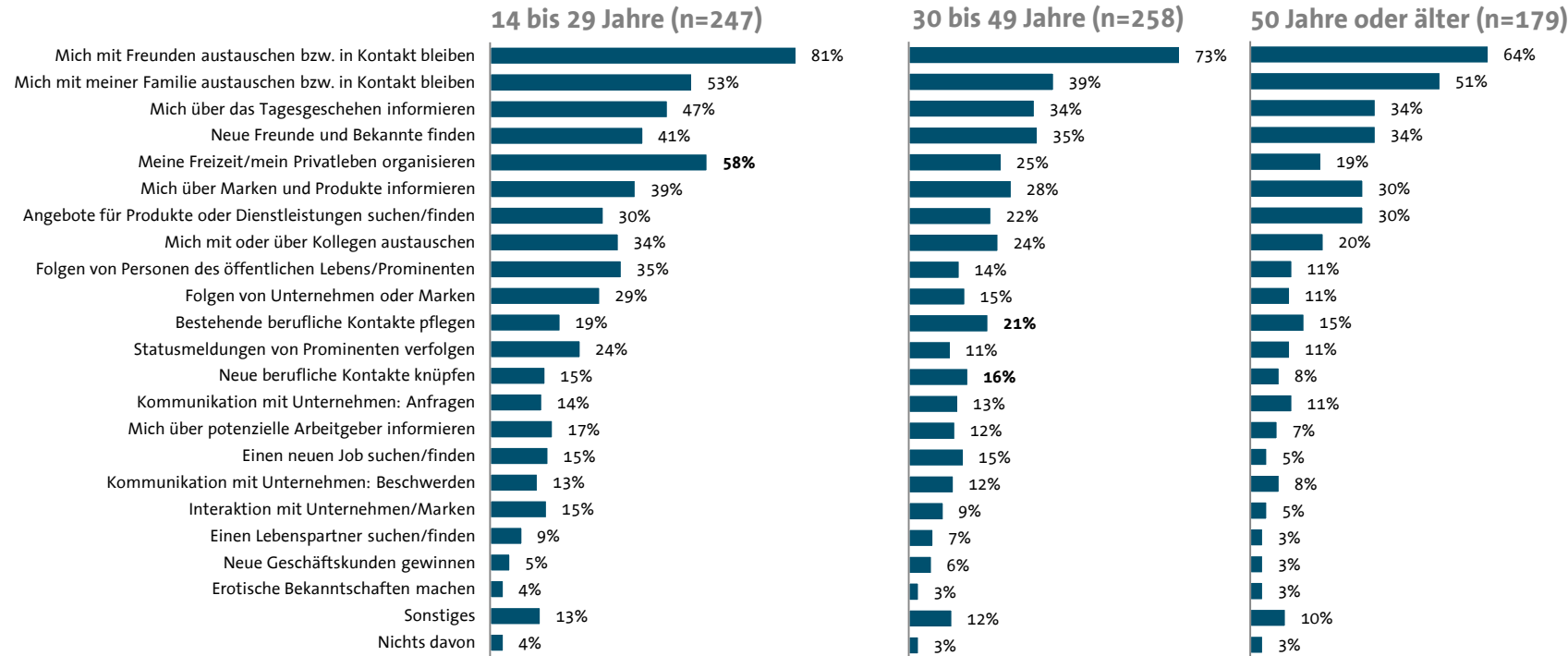
Wofür nutzen Sie die sozialen Netzwerke im Internet? (Mehrfachnennungen möglich)



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684)

# Jüngere Befragte zwischen 14 und 29 Jahren organisieren deutlich häufiger ihre Freizeit/Privatleben mit Hilfe von Sozialen Netzwerken als ältere Befragte.

Wofür nutzen Sie die sozialen Netzwerke im Internet? (Mehrfachnennungen möglich)



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684)

## Zusammenfassung

### Genutzte Funktionen und Nutzungsmotivation:

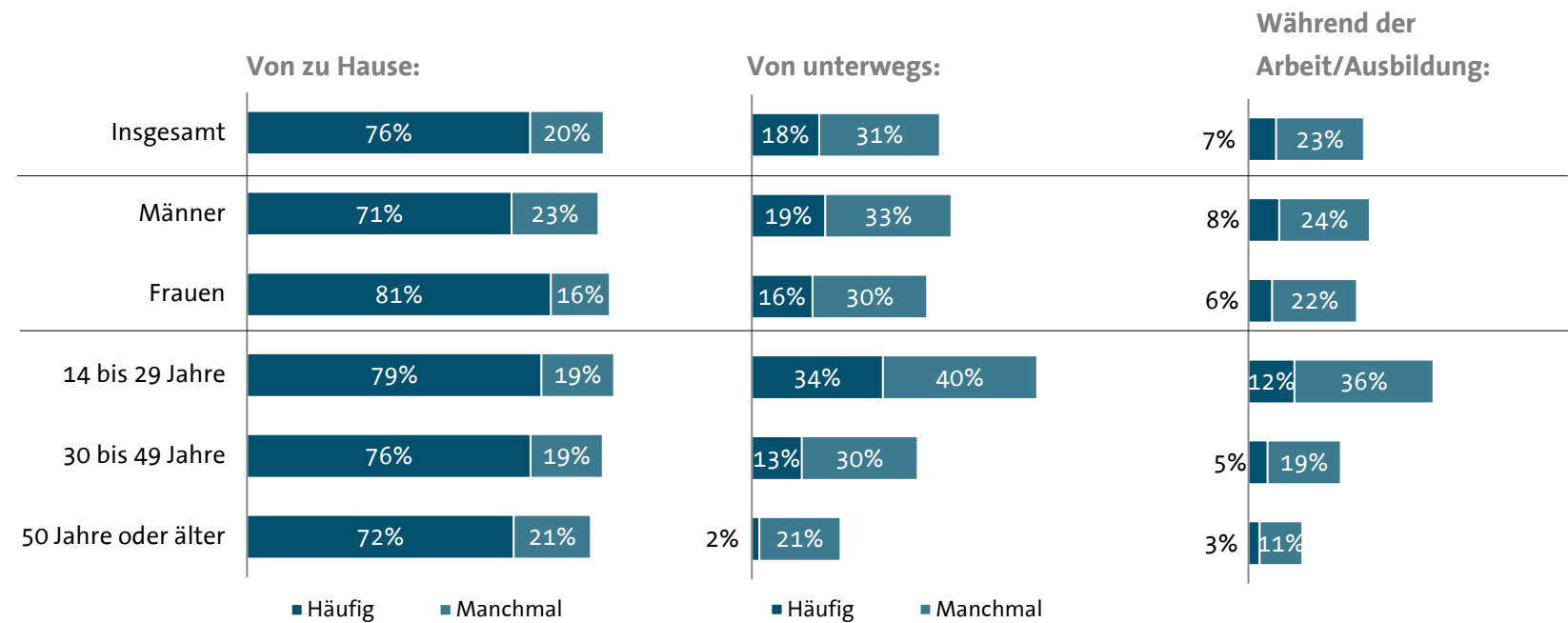
- Die Funktionen in sozialen Netzwerken sind vielfältig und werden je nach Geschlecht und Alter der Netzwerkmitglieder unterschiedlich häufig genutzt. Am häufigsten werden Nachrichten verschickt bzw. geschattet, sowohl stationär (77 Prozent) als auch mobil (47 Prozent). Auf den weiteren Plätzen folgen die Funktionen „Informationen zu Veranstaltungen erhalten“ (58% stationär und 32% mobil), „eigene Fotos und Filme hochladen“ (58% stationär und 28% mobil) sowie „Teilen von Fotos, Videos, Texten oder Links“ (57% stationär und 31% mobil).
- Das sogenannte „Einchecken“, bei dem den Freunden der eigene Standort mitgeteilt wird, ist ebenso wie die Verwendung von „Listen oder Circles zur Eingrenzung der Sichtbarkeit von Posts“ noch weniger verbreitet.
- Die Motivation zur Nutzung sozialer Netzwerke ist in erster Linie auf die Vernetzung mit Freunden ausgerichtet: 73 Prozent der befragten Netzwerker geben an, sich mit Hilfe der Communities mit Freunden auszutauschen bzw. in Kontakt zu bleiben. Weitere 47 Prozent benutzen soziale Netzwerke um sich mit der Familie auszutauschen bzw. in Kontakt zu bleiben. Ein weiteres häufiges Nutzungsmotiv ist das Infomieren über das Tagesgeschehen und Verfolgen von Nachrichten (38 Prozent). Mehr als ein Drittel (36 Prozent) nutzt die sozialen Netzwerke um neue Freunde und Bekannte kennenzulernen.
- Frauen verwenden soziale Netzwerke deutlich häufiger um mit der Familie in Kontakt zu bleiben als Männer.

# Inhalt

1. Zentrale Ergebnisse	Seite 3
2. Nutzung von sozialen Netzwerken	
2.1 Anzahl und Namen genutzter Netzwerke	Seite 6
2.2 Nutzungsintensität	Seite 14
2.3 Private versus berufliche Nutzung	Seite 21
2.4 Genutzte Funktionen und Nutzungsmotivation	Seite 23
2.5 Zugriffsort und verwendete Geräte	Seite 30
2.6 Auswahlkriterien für soziale Netzwerke	Seite 38
2.7 Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Netzwerke und Nutzungspotential	Seite 42
3. Privatsphäreneinstellungen und Datenschutz	Seite 46
4. Akzeptanz von Werbung	Seite 53
5. Untersuchungsdesign	Seite 58

# Soziale Netzwerke werden hauptsächlich zu Hause genutzt: 96 Prozent der Befragten greifen häufig oder manchmal von zu Hause auf ihre Netzwerke zu.

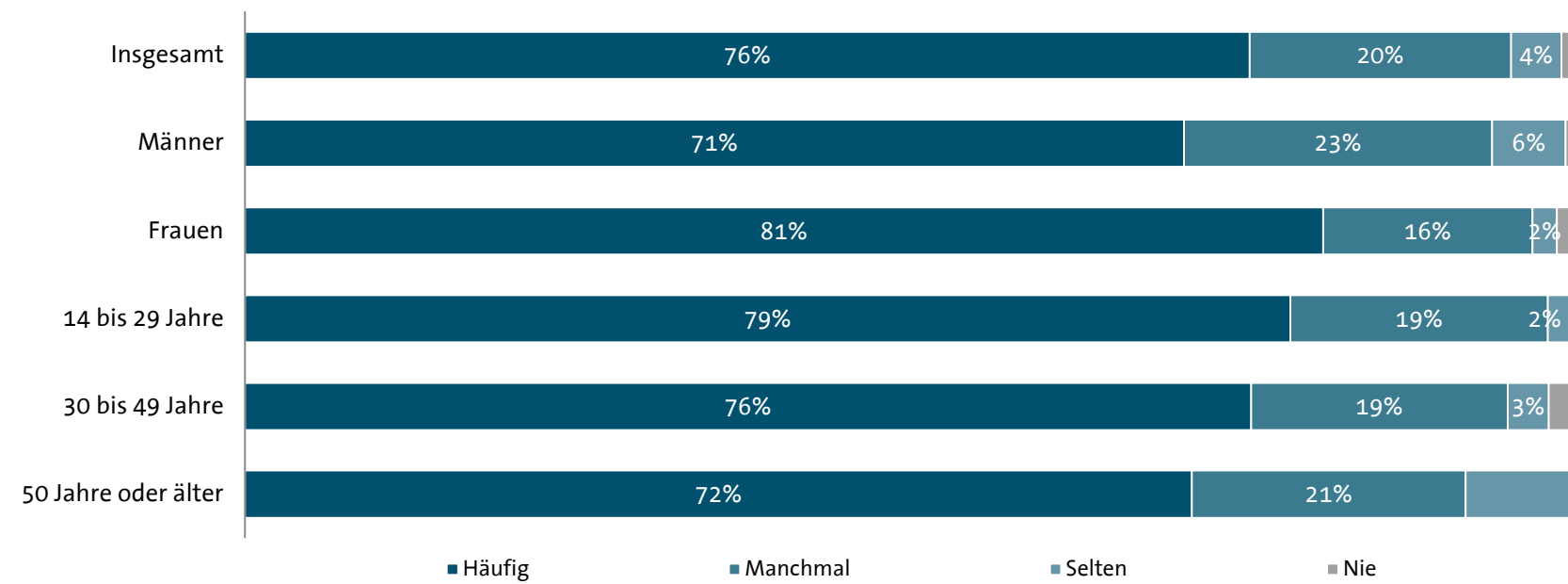
Wie häufig greifen Sie von den folgenden Orten auf Ihre sozialen Netzwerke zu?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684); Fehlende Werte zu 100 Prozent gleich „selten“, „nie“ oder „weiß nicht/keine Angabe“

# Frauen greifen deutlich häufiger von zu Hause auf ihre sozialen Netzwerke zu Männer.

Wie häufig greifen Sie von zu Hause auf Ihre sozialen Netzwerke zu?

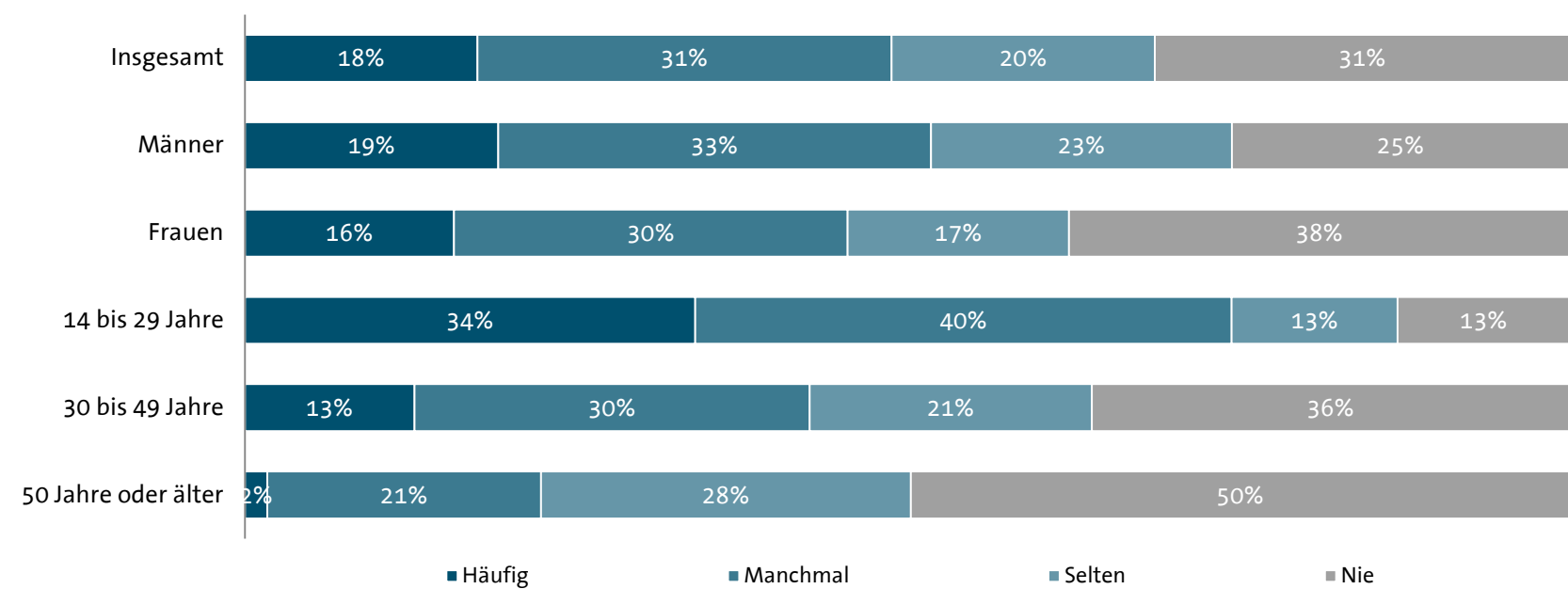


Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684); Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%



# Jüngere Befragte (14 bis 29 Jahre) nutzen ihre soziale Netzwerke unterwegs deutlich häufiger als ältere Befragte.

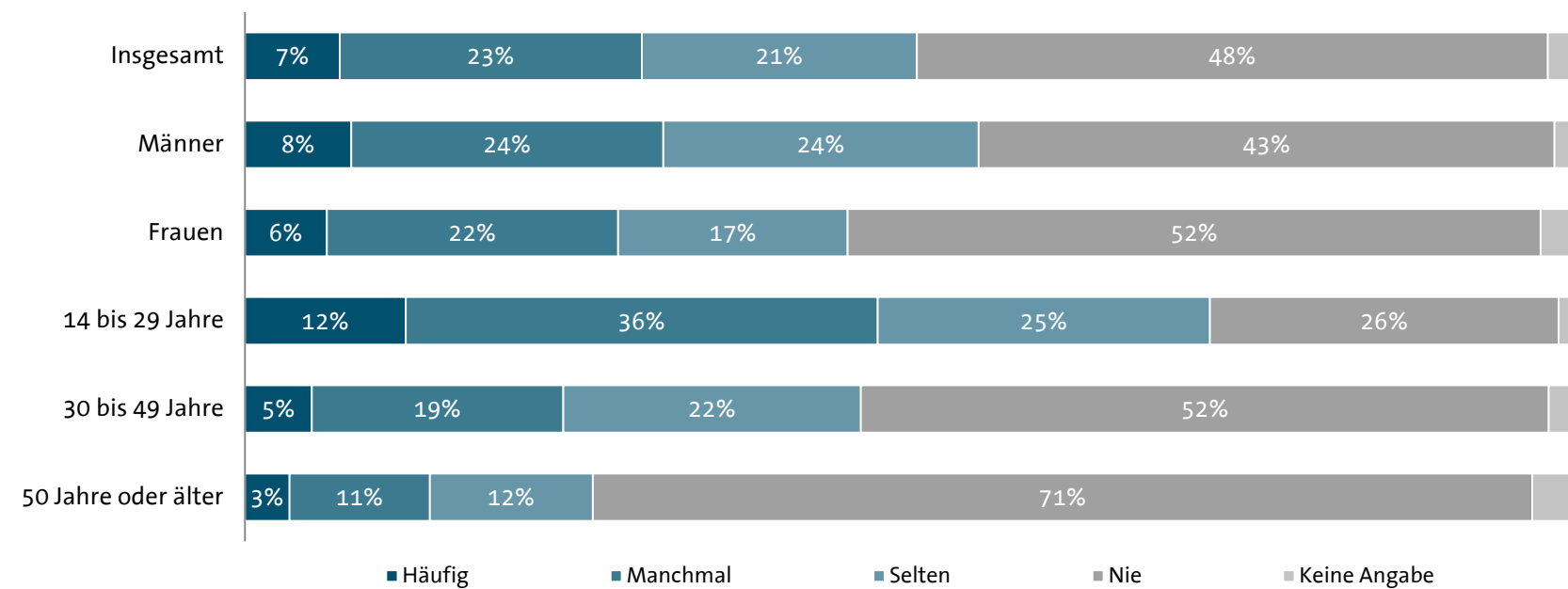
Wie häufig greifen Sie von unterwegs auf Ihre sozialen Netzwerke zu?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684); Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%

# Während der Arbeit/Ausbildung greifen jüngere Befragte zwischen 14 und 29 Jahren deutlich häufiger auf soziale Netzwerke zu als ältere Befragte.

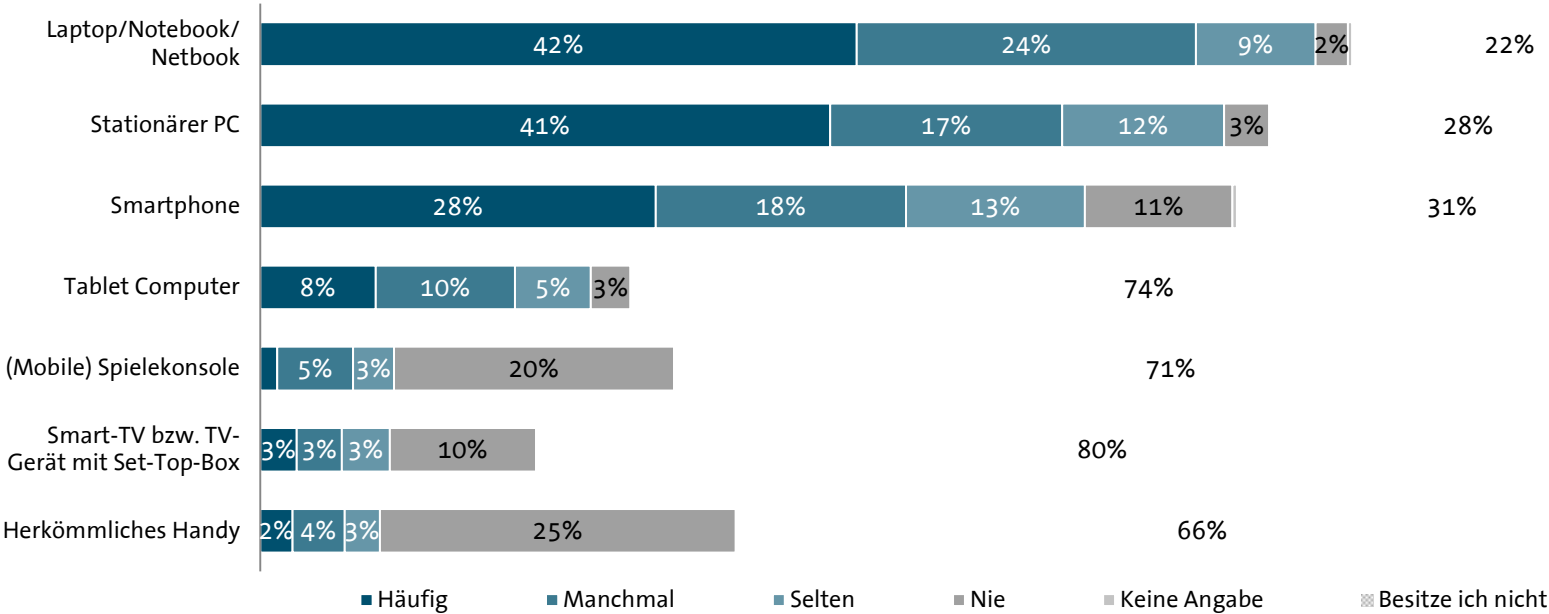
Wie häufig greifen Sie während der Arbeit bzw. Ausbildung auf Ihre sozialen Netzwerke zu?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684); Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%

# Soziale Netzwerke werden am häufigsten mit dem Laptop/Notebook oder mit dem stationären PC aufgerufen.

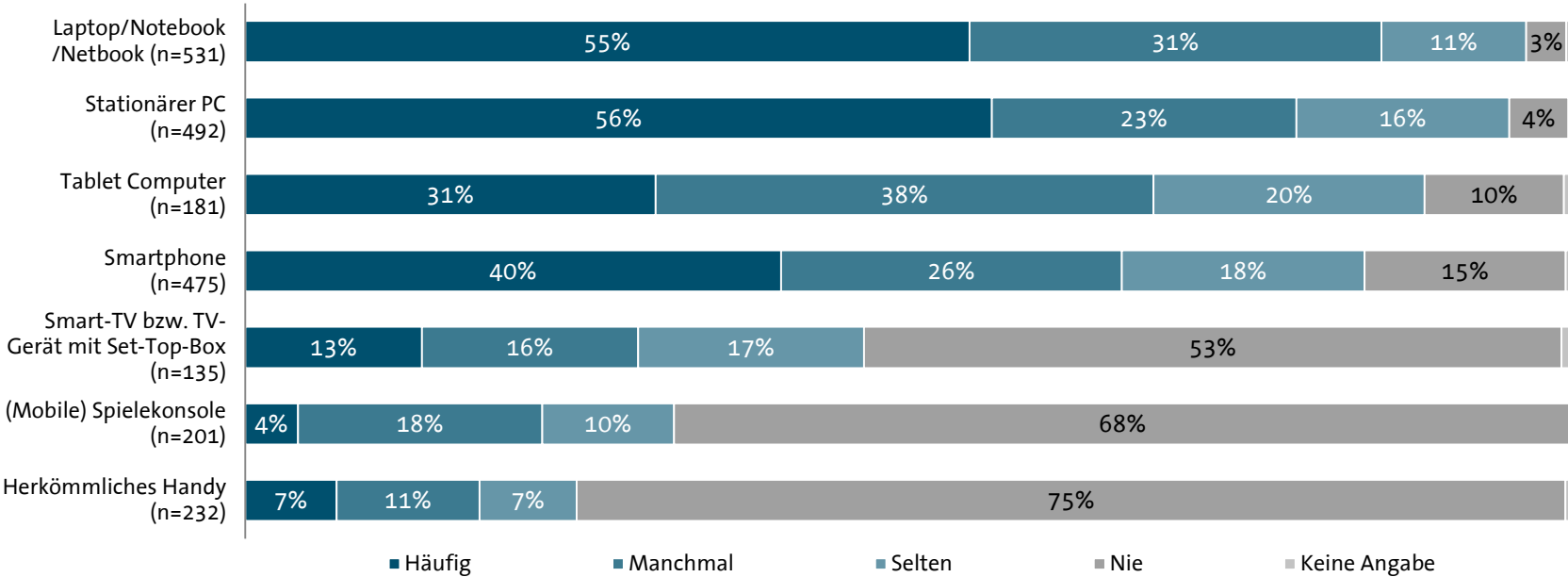
Wie häufig nutzen Sie die folgenden Hightech-Geräte, um auf Ihre sozialen Online-Netzwerke zuzugreifen?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684); Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%

# Soziale Netzwerke werden am häufigsten mit dem Laptop/Notebook oder mit dem stationären PC aufgerufen, gefolgt von Tablet und Smartphone.

Wie häufig nutzen Sie die folgenden Hightech-Geräte, um auf Ihre sozialen Online-Netzwerke zuzugreifen?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen und das jeweilige Hightech-Gerät verwenden;  
Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%

## Zusammenfassung

### Zugriffsort und verwendete Geräte:

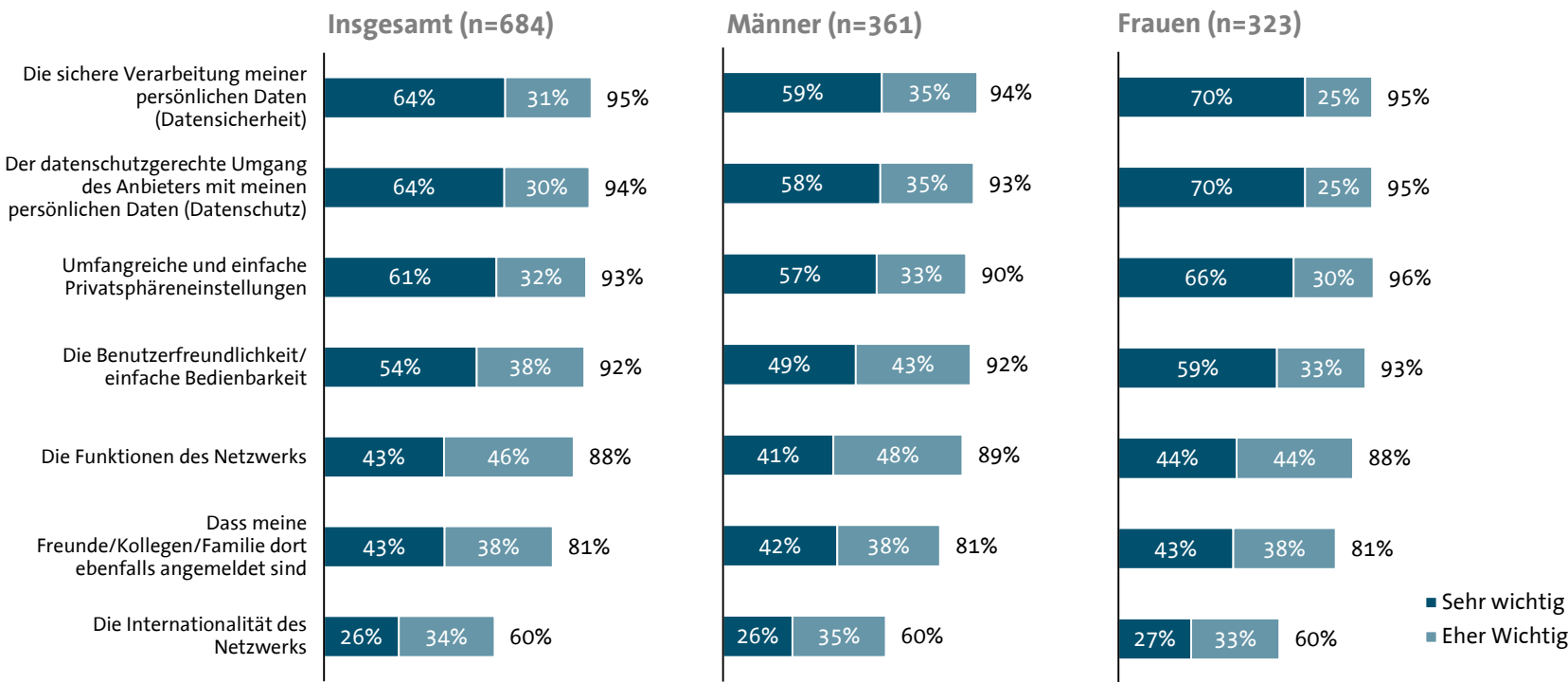
- Soziale Netzwerke werden hauptsächlich zu Hause genutzt: 96 Prozent der Netzwerker greifen häufig oder manchmal von zu Hause auf ihre Netzwerke. Der Anteil derjenigen, die häufig oder manchmal von zu Hause aus auf die Netzwerke zugreifen, ist unter den 14 bis 29-Jährigen (98 Prozent) und unter Frauen (97 Prozent) am größten.
- Fast die Hälfte aller befragten Netzwerker (49 Prozent) greifen auch von unterwegs manchmal bis häufig auf ihre Communities zu. Jüngere Befragte (14 bis 29 Jahre) nutzen ihre soziale Netzwerke unterwegs deutlich häufiger als ältere Befragte.
- Auch am Arbeitsplatz spielen Online-Netzwerke eine Rolle: 30 Prozent der befragten Netzwerker greifen am Arbeitsplatz auf ihre sozialen Netzwerke zu.
- Die meisten Netzwerker verwenden einen Laptop oder einen stationären PC, um auf ihre sozialen Netzwerke zuzugreifen. Beide Geräte liegen in der Nutzung etwa gleichauf (selten bis häufig: Laptop 75 Prozent gegenüber stationärer PC 70 Prozent). Auf den weiteren Plätzen folgen Smartphones (selten bis häufig: 59 Prozent) und Tablet Computer (selten bis häufig: 24 Prozent). Mit deutlichem Abstand folgen Spielkonsolen (selten bis häufig: 10 Prozent), Smart-TV bzw. TV-Geräte mit Set-Top-Box und herkömmliche Handys (selten bis häufig : jeweils 9 Prozent).

# Inhalt

1. Zentrale Ergebnisse	Seite 3
2. Nutzung von sozialen Netzwerken	
2.1 Anzahl und Namen genutzter Netzwerke	Seite 6
2.2 Nutzungsintensität	Seite 14
2.3 Private versus berufliche Nutzung	Seite 21
2.4 Genutzte Funktionen und Nutzungsmotivation	Seite 23
2.5 Zugriffsort und verwendete Geräte	Seite 30
2.6 Auswahlkriterien für soziale Netzwerke	Seite 38
2.7 Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Netzwerke und Nutzungspotential	Seite 42
3. Privatsphäreneinstellungen und Datenschutz	Seite 46
4. Akzeptanz von Werbung	Seite 53
5. Untersuchungsdesign	Seite 58

# Datensicherheit, Datenschutz, umfangreiche Privatsphäre-Einstellungen sowie Benutzerfreundlichkeit sind die wichtigsten Auswahlkriterien für ein soziales Netzwerk.

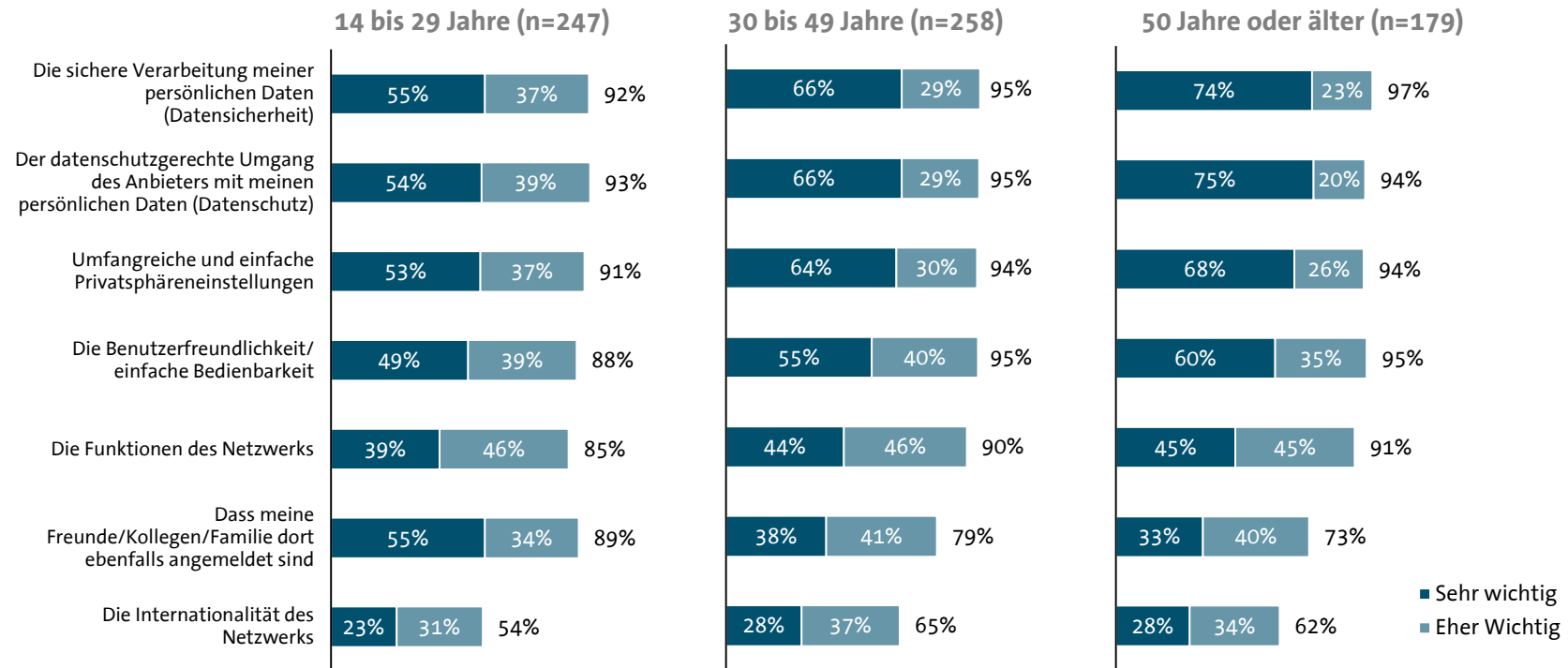
Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei der Auswahl eines sozialen Netzwerks?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684)

## Datensicherheit und Datenschutz spielen bei älteren Social Media Nutzern eine deutlich wichtigere Rolle als bei jüngeren Social Media Nutzern.

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bei der Auswahl eines sozialen Netzwerks?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684)



## Zusammenfassung

### Auswahlkriterien:

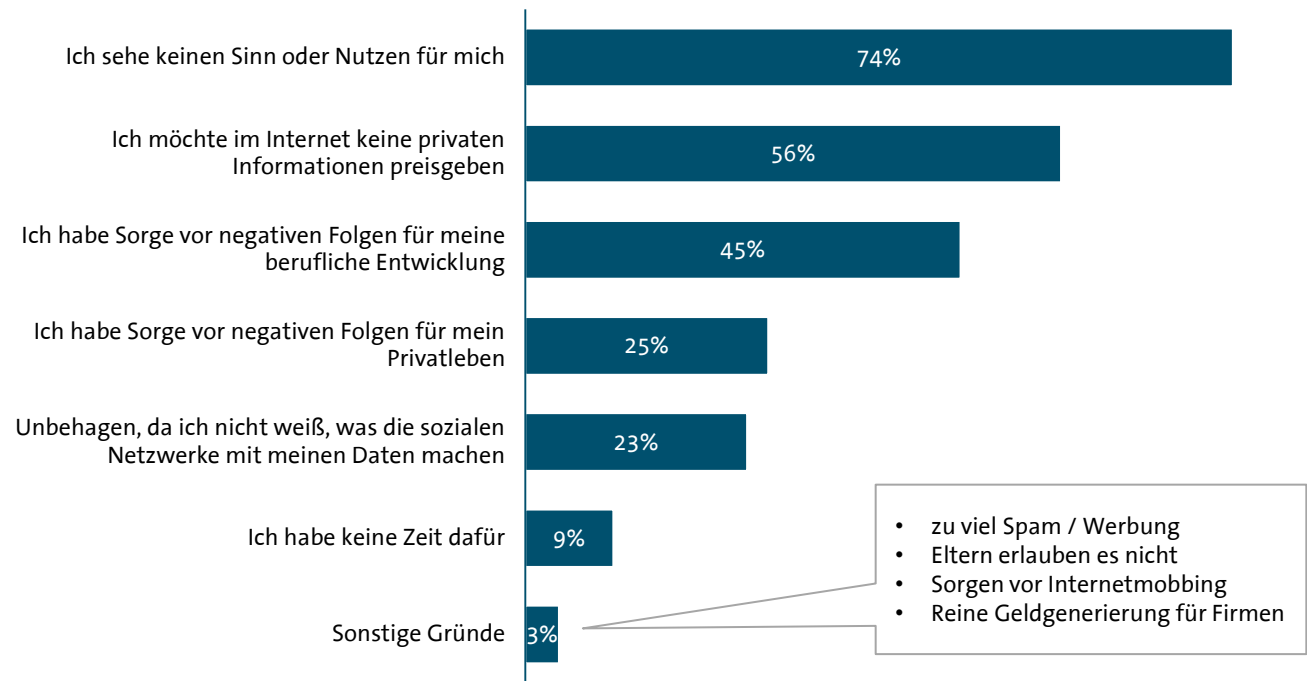
- Bei der Auswahl eines sozialen Netzwerkes ist nahezu allen befragten Social Media Nutzern die Sicherheit ihrer persönlichen Daten wichtig oder sehr wichtig (95 Prozent). Fast genauso viele legen besonderen Wert auf den datenschutzgerechten Umgang des Anbieters mit den persönlichen Daten der Nutzer (94 Prozent) sowie auf die Privatsphäreneinstellungen des Netzwerkes (93 Prozent) und die Benutzerfreundlichkeit (92 Prozent).
- Mit etwas Abstand folgen die Funktionen des Netzwerkes (88 Prozent) und das Auswahlkriterium, dass Freunde/Kollegen in dem gleichen Netzwerk angemeldet sind (81 Prozent). 14 bis 29-Jährigen ist der letzte Punkt deutlich wichtiger (89 Prozent) als 30 bis 49-Jährigen (79 Prozent) und über 50-Jährigen (73 Prozent).
- Die Internationalität des Netzwerkes spielt eine vergleichsweise geringe Rolle bei der Auswahl eines Netzwerkes (60 Prozent).

# Inhalt

1. Zentrale Ergebnisse	Seite 3
2. Nutzung von sozialen Netzwerken	
2.1 Anzahl und Namen genutzter Netzwerke	Seite 6
2.2 Nutzungsintensität	Seite 14
2.3 Private versus berufliche Nutzung	Seite 21
2.4 Genutzte Funktionen und Nutzungsmotivation	Seite 23
2.5 Zugriffsort und verwendete Geräte	Seite 30
2.6 Auswahlkriterien für soziale Netzwerke	Seite 38
2.7 Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Netzwerke und Nutzungspotential	Seite 42
3. Privatsphäreneinstellungen und Datenschutz	Seite 46
4. Akzeptanz von Werbung	Seite 53
5. Untersuchungsdesign	Seite 58

# Hauptgründe für die Nicht-Nutzung von sozialen Netzwerken sind, dass die Befragten keinen Sinn/Nutzen darin sehen bzw. keine persönlichen Informationen preisgeben möchten.

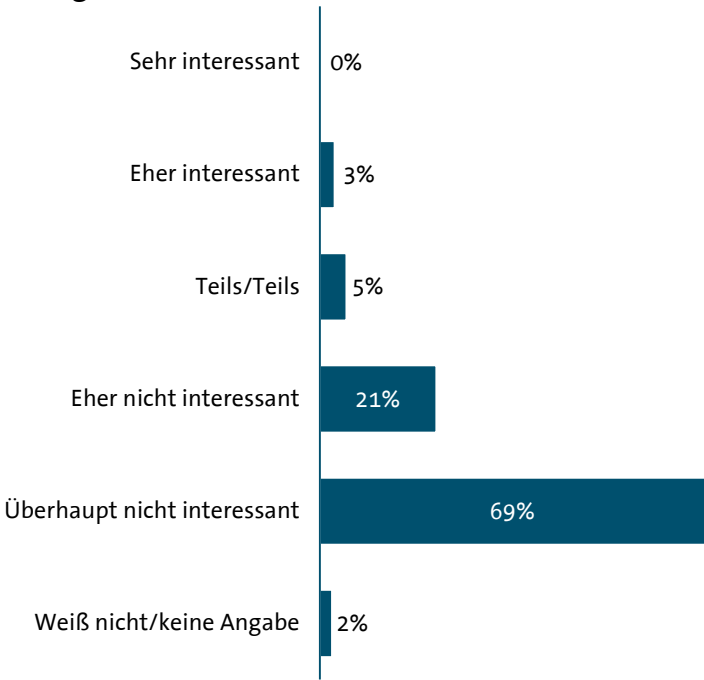
Warum nutzen Sie keine sozialen Netzwerke? (Mehrfachnennungen möglich)



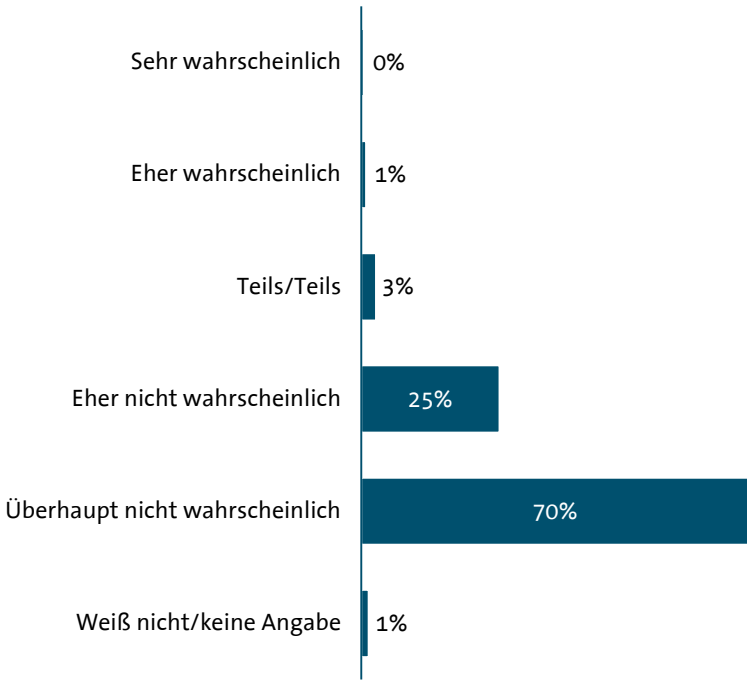
Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die in keinem sozialen Netzwerk angemeldet sind (n=229)

# Es besteht nur noch geringes Wachstumspotenzial für soziale Netzwerke: Lediglich 4% der Nicht-Nutzer können sich vorstellen sich anzumelden.

Inwieweit wäre es für Sie persönlich interessant zukünftig ein soziales Netzwerk zu nutzen?



Und wie wahrscheinlich würden Sie sich innerhalb der nächsten 12 Monate bei einem sozialen Netzwerk anmelden?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die in keinem sozialen Netzwerk angemeldet sind (n=229); Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%

## Zusammenfassung

### Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Netzwerke:

- Die beiden Hauptgründe für die Nicht-Nutzung von sozialen Netzwerken sind, dass die Befragten keinen Sinn/Nutzen darin sehen (74 Prozent) bzw. keine persönlichen Informationen preisgeben möchten (56 Prozent).
- Die Sorge vor negativen beruflichen Konsequenzen halten 45 Prozent von der Nutzung eines sozialen Netzwerkes ab. Jeder vierte Nicht-Nutzer (25 Prozent) fürchtet bei einer Mitgliedschaft negative Folgen für das eigene Privatleben.

### Nutzungspotential:

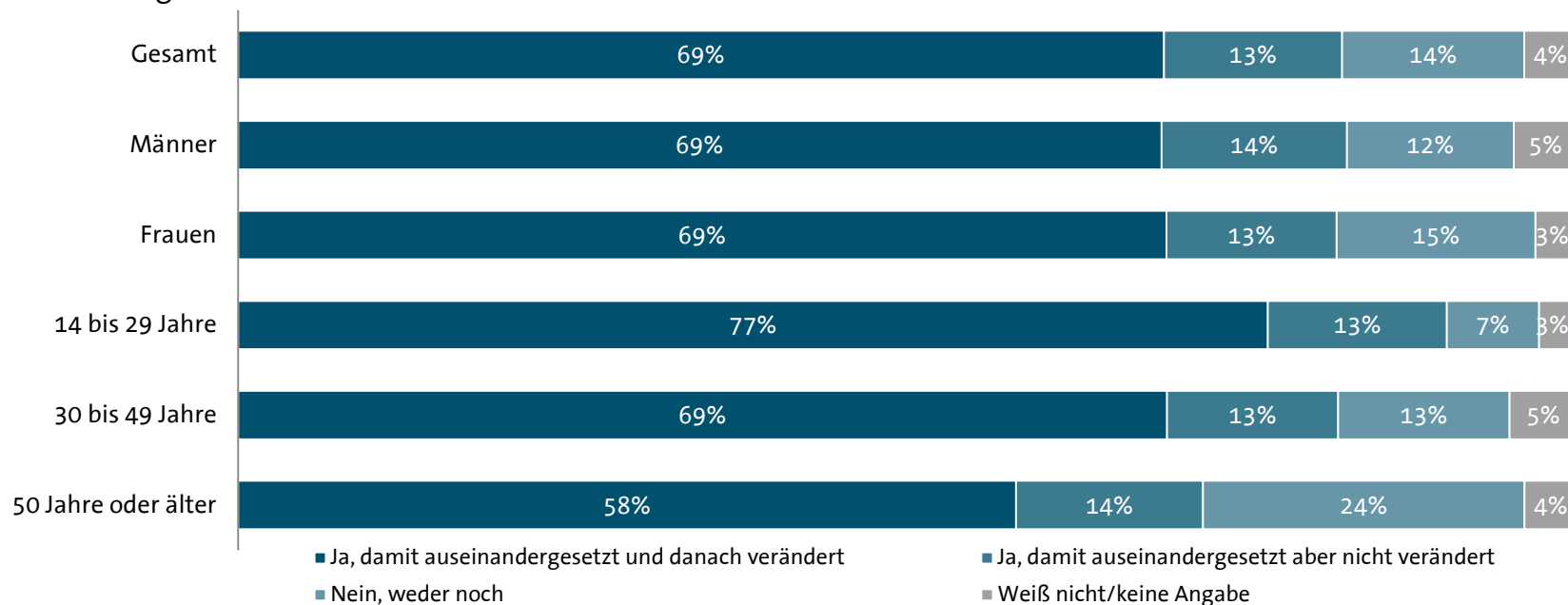
- Es besteht nur noch geringes Wachstumspotenzial für soziale Netzwerke in Deutschland: Lediglich acht Prozent der Nicht-Nutzer geben an, dass es zumindest teilweise interessant wäre in Zukunft ein soziales Netzwerk zu nutzen. Nur rund vier Prozent der Nicht-Nutzer von sozialen Netzwerken können sich vorstellen sich innerhalb der nächsten 12 Monate bei einem sozialen Netzwerk anzumelden.

# Inhalt

1. Zentrale Ergebnisse	Seite 3
2. Nutzung von sozialen Netzwerken	
2.1 Anzahl und Namen genutzter Netzwerke	Seite 6
2.2 Nutzungsintensität	Seite 14
2.3 Private versus berufliche Nutzung	Seite 21
2.4 Genutzte Funktionen und Nutzungsmotivation	Seite 23
2.5 Zugriffsort und verwendete Geräte	Seite 30
2.6 Auswahlkriterien für soziale Netzwerke	Seite 38
2.7 Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Netzwerke und Nutzungspotential	Seite 42
3. Privatsphäreneinstellungen und Datenschutz	Seite 46
4. Akzeptanz von Werbung	Seite 53
5. Untersuchungsdesign	Seite 58

## Insgesamt 82% der Netzwerker haben sich schon einmal mit den Privatsphäre-Einstellungen auseinandergesetzt – Jüngere Netzwerker deutlich häufiger als Ältere.

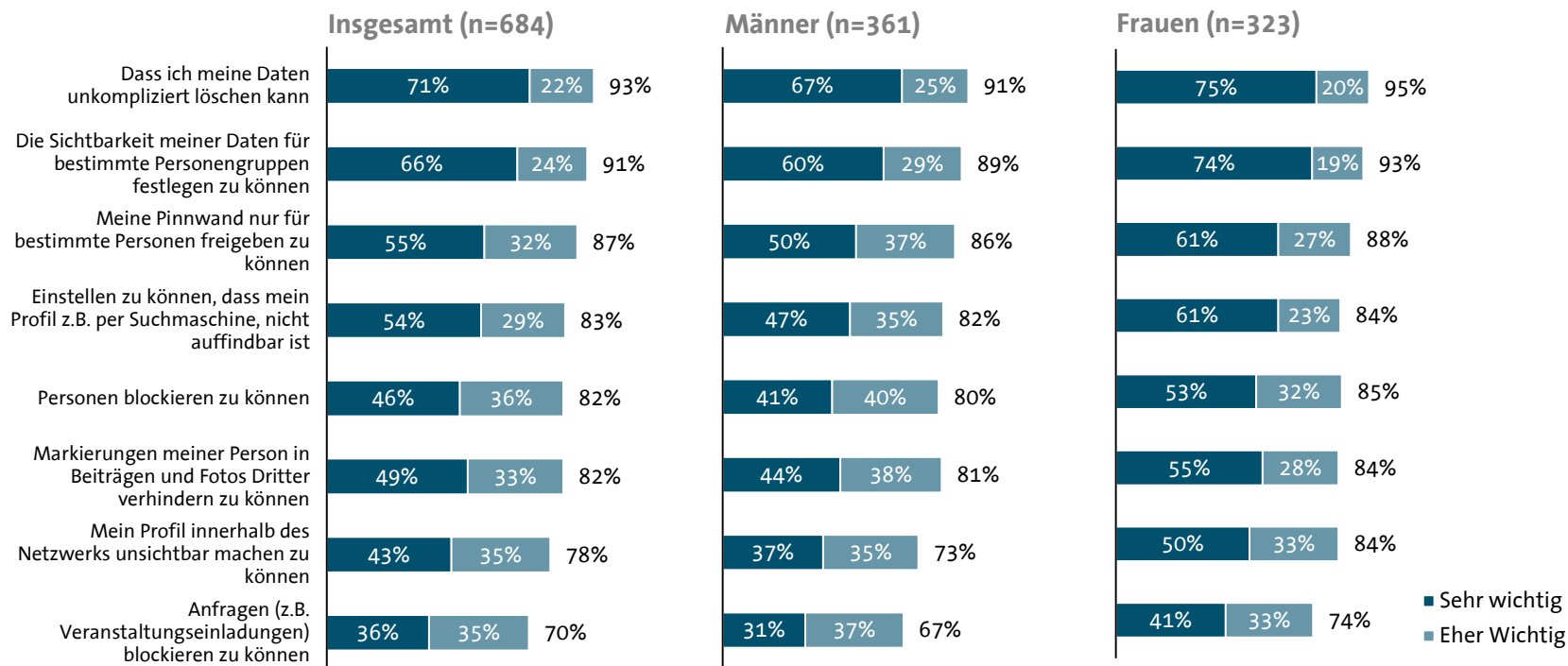
Haben Sie sich mit den Privatsphäre-Einstellungen des von Ihnen am meisten genutzten sozialen Online-Netzwerks auseinandergesetzt und diese danach verändert?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684); Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%

## Privatsphäre-Einstellungen sind für weibliche Befragte generell wichtiger als für männliche Befragte. Wichtigster Aspekt ist das unkomplizierte Löschen von privaten Daten.

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bezüglich der Privatsphäre-Einstellungen eines sozialen Netzwerks?

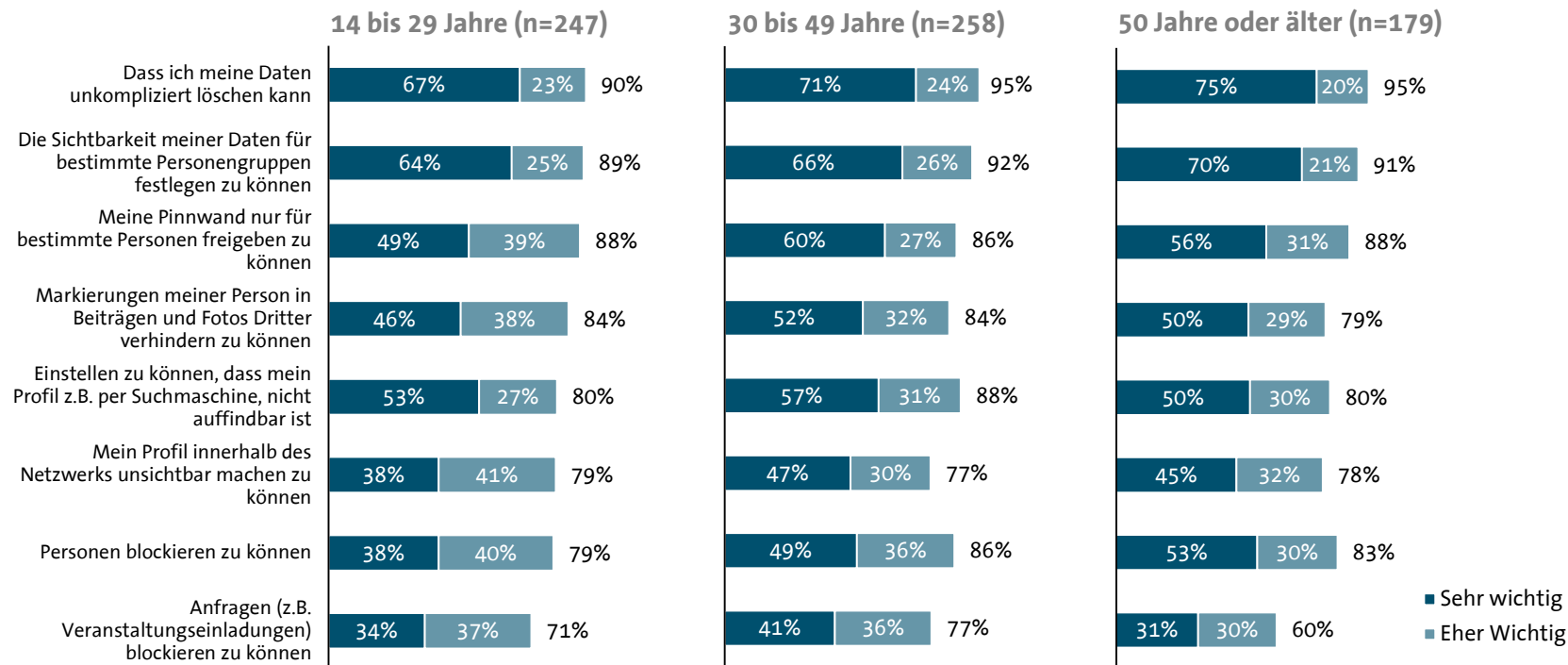


Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684)



## Privatsphäre-Einstellungen sind den älteren Social Media Nutzern generell wichtiger als den jüngeren Social Media Nutzern.

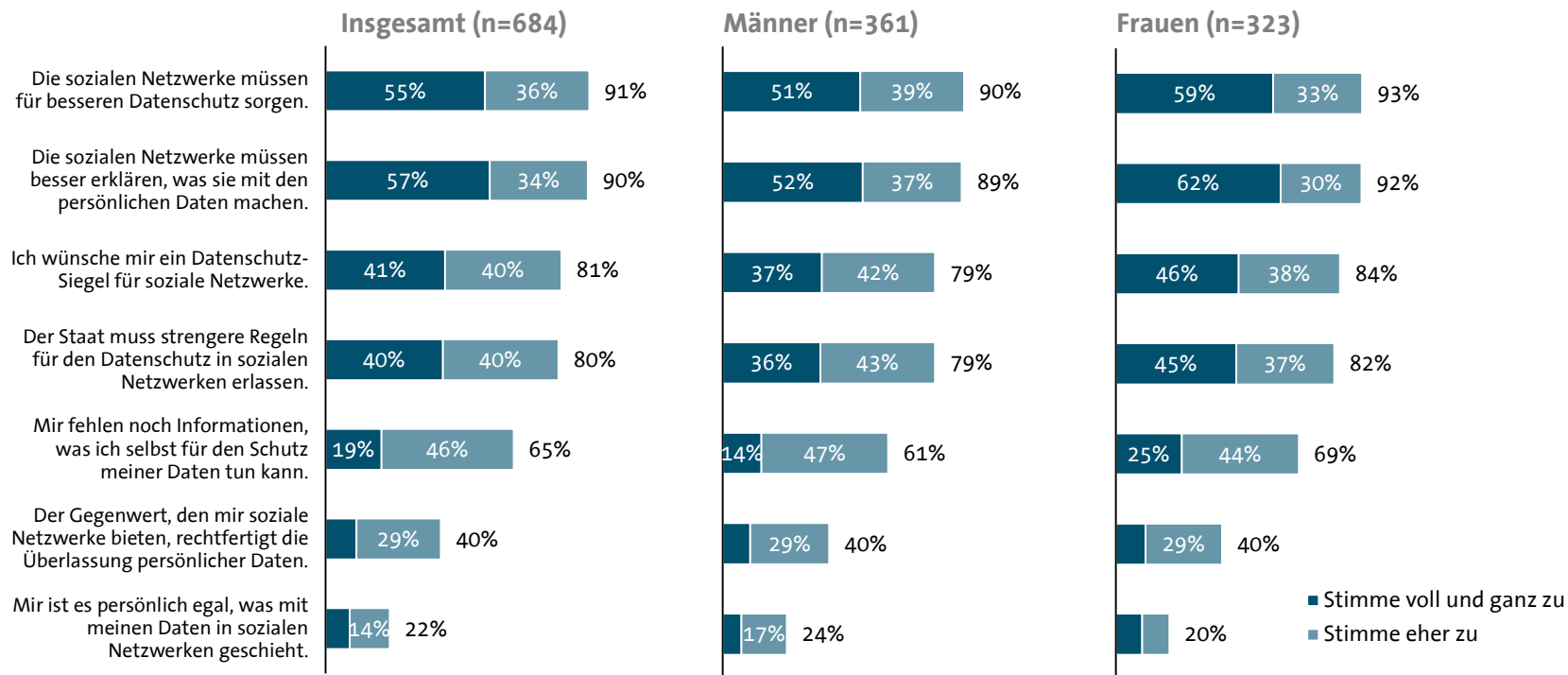
Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte bezüglich der Privatsphäre-Einstellungen eines sozialen Netzwerks?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684)

## Die meisten Befragten sind der Meinung, dass soziale Netzwerke für einen besseren Datenschutz und transparente Datenverarbeitung sorgen müssen.

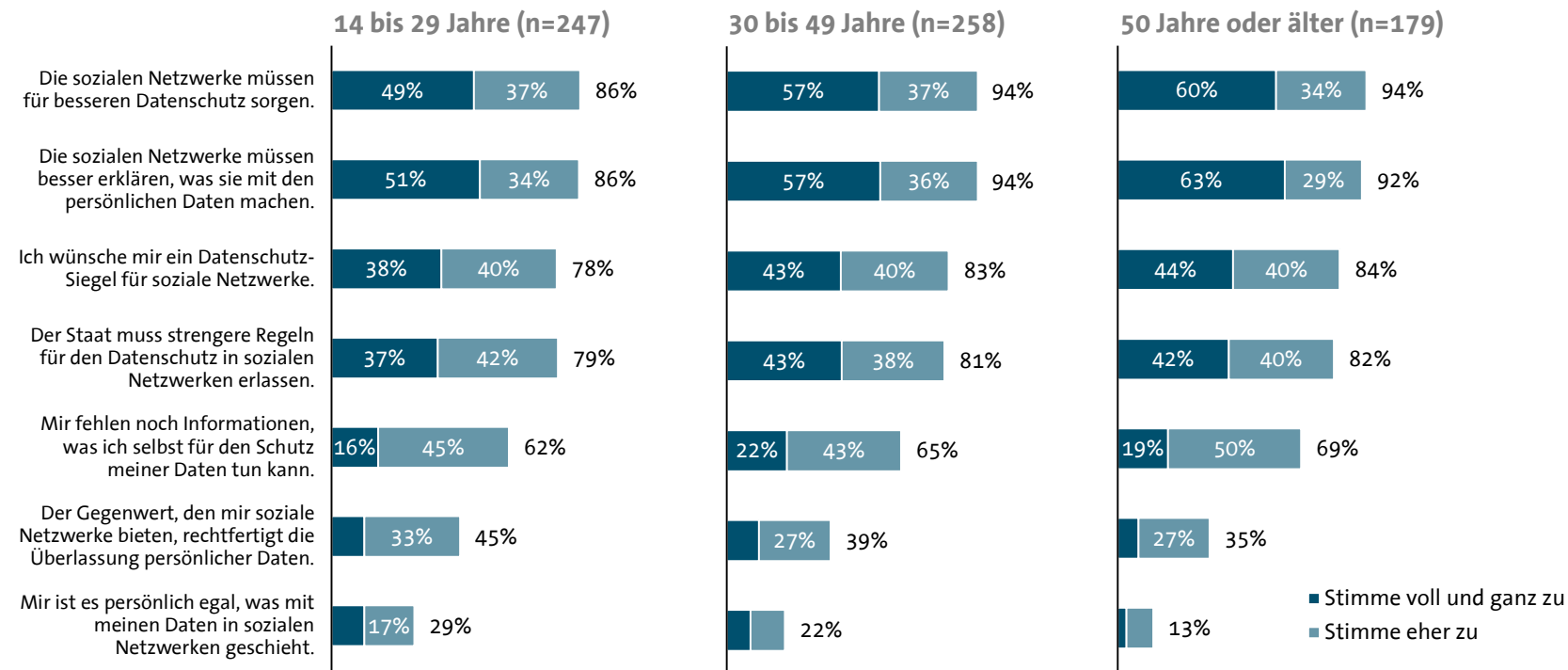
Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zum Thema Datenschutz zu bzw. nicht zu?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684)

## Insgesamt 45% der 14 bis 29-Jährigen der Meinung sind, dass der Gegenwert der sozialen Netzwerke die Überlassung persönlicher Daten rechtfertigt.

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zum Thema Datenschutz zu bzw. nicht zu?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684)

## Zusammenfassung

### Privatsphären-Einstellungen:

- Die wichtigsten Privatsphäreneinstellungen sind das unkomplizierte Löschen von privaten Daten sowie die Sichtbarkeit der Daten für bestimmte Personengruppen festlegen zu können.
- Die meisten befragten Netzwerker (82 Prozent) haben sich mit den Privatsphäreneinstellungen auseinandergesetzt. 69 Prozent haben diese daraufhin auch angepasst. 13 Prozent haben sich zwar damit beschäftigt, aber keine Änderungen vorgenommen. Lediglich 14 Prozent der Befragten geben an, sich nicht mit den Privatsphäreneinstellungen auseinandergesetzt zu haben.
- Auffällig ist, dass sich die jüngeren Nutzer unter 30 Jahren mit den Einstellungen stärker beschäftigt haben als die älteren Nutzergruppen.

### Datenschutz und Datensicherheit:

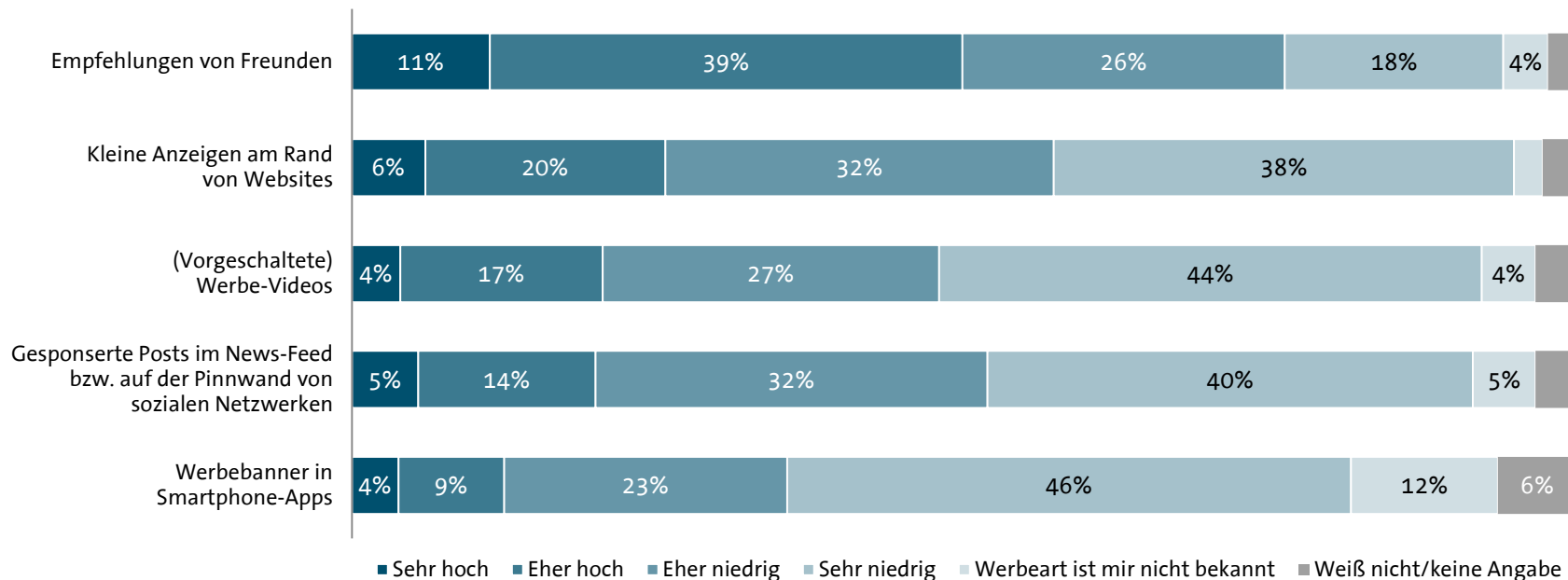
- Dennoch spielen Datensicherheit und Datenschutz bei älteren Netzwertern eine etwas wichtigere Rolle als bei jüngeren Netzwertern.
- Die meisten Social Media Nutzer sind der Meinung, dass die sozialen Netzwerke für einen besseren Datenschutz (91 Prozent) sowie eine transparente Datenverarbeitung (90 Prozent) sorgen müssen.
- Jüngere Befragte sehen die Überlassung persönlicher Daten eher durch den Gegenwert Sozialer Netzwerke gerechtfertigt als ältere Befragte.

# Inhalt

1. Zentrale Ergebnisse	Seite 3
2. Nutzung von sozialen Netzwerken	
2.1 Anzahl und Namen genutzter Netzwerke	Seite 6
2.2 Nutzungsintensität	Seite 14
2.3 Private versus berufliche Nutzung	Seite 21
2.4 Genutzte Funktionen und Nutzungsmotivation	Seite 23
2.5 Zugriffsort und verwendete Geräte	Seite 30
2.6 Auswahlkriterien für soziale Netzwerke	Seite 38
2.7 Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Netzwerke und Nutzungspotential	Seite 42
3. Privatsphäreneinstellungen und Datenschutz	Seite 46
4. Akzeptanz von Werbung	Seite 53
5. Untersuchungsdesign	Seite 58

## Die Werbeformen Empfehlungen von Freunden sowie kleine Anzeigen am Rand von Webseiten erzeugen die höchste Aufmerksamkeit.

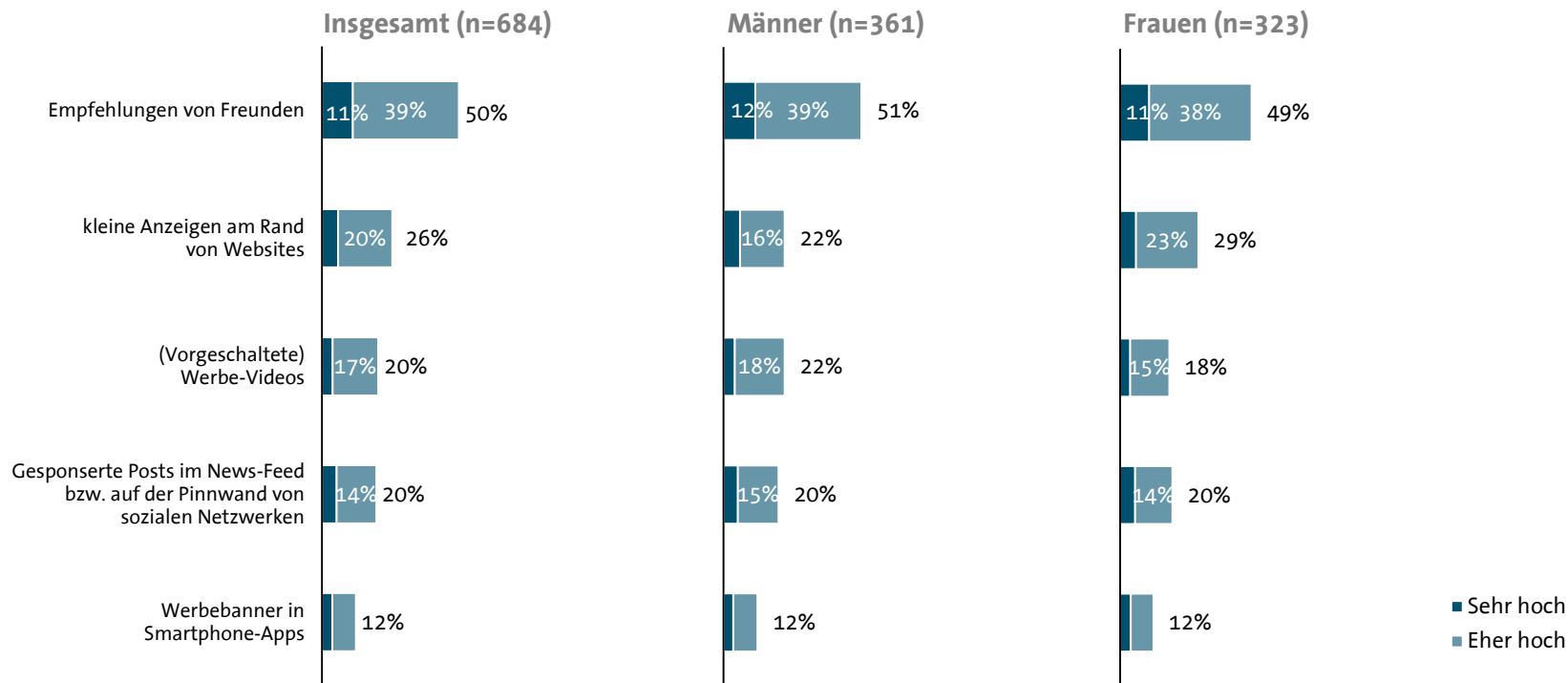
Wie hoch ist Ihre Aufmerksamkeit bei den folgenden Arten von Werbung?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684); Rundungsbedingt ergeben die Summen nicht zwingend 100%

## Weibliche Befragte werden eher aufmerksam auf kleine Anzeigen am Rand von Webseiten als männliche Befragte.

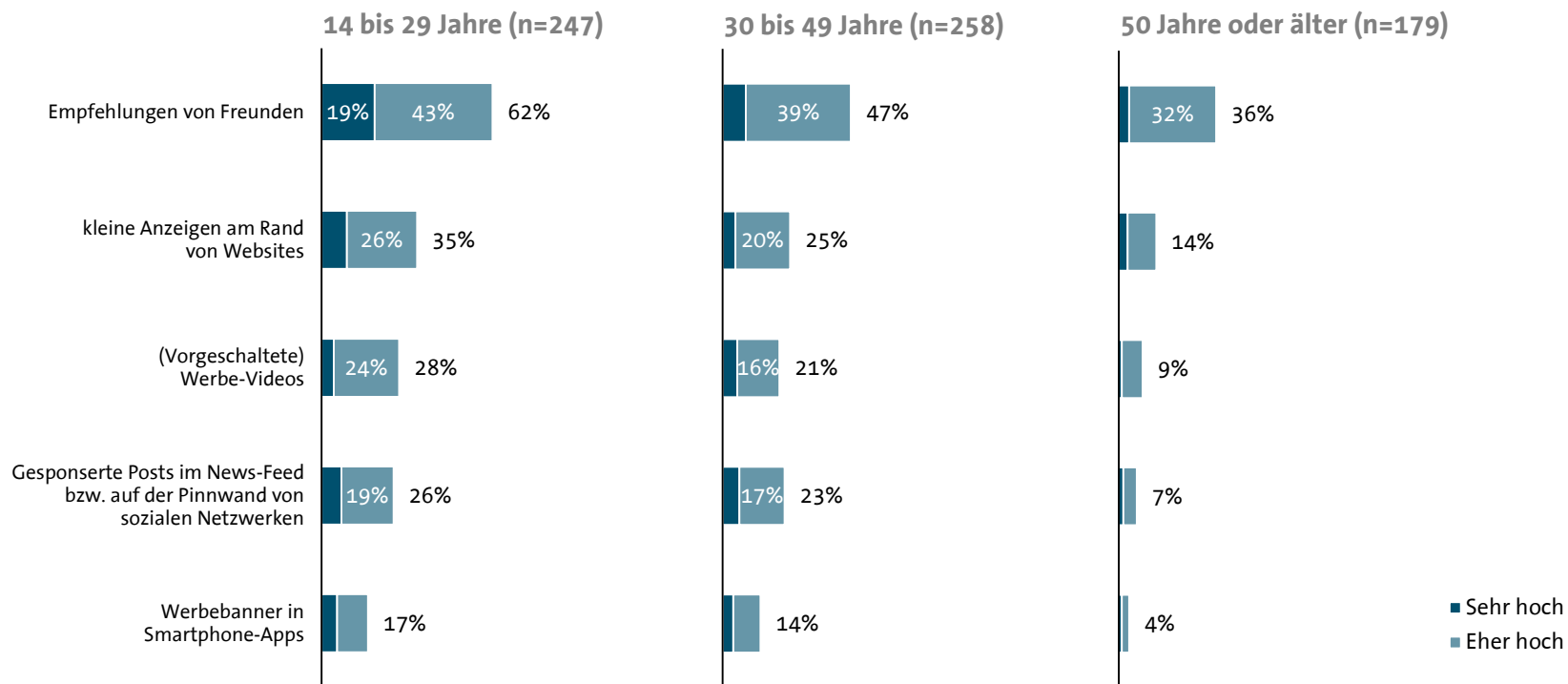
Wie hoch ist Ihre Aufmerksamkeit bei den folgenden Arten von Werbung?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684)

## Jüngere Netzwerker nehmen alle Werbeformen aufmerksamer wahr als ältere Netzwerker.

Wie hoch ist Ihre Aufmerksamkeit bei den folgenden Arten von Werbung?



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer, die mind. ein soziales Netzwerk aktiv nutzen (n=684)



## Zusammenfassung

### Akzeptanz von Werbung:

- Empfehlungsmarketing funktioniert in Sozialen Netzwerken weiterhin sehr gut. Die Hälfte der Netzwerker geben an, dass Empfehlungen von Freunden hohe Aufmerksamkeit bei ihnen erzeugen, bei den 14- bis 29-jährigen sind es fast zwei Drittel (62 Prozent).
- Anzeigen am Rand der Webseiten erzeugen immerhin bei etwas mehr als einem Viertel (26 Prozent) der Nutzer hohe Aufmerksamkeit.
- Im Allgemeinen nehmen jüngere Nutzer (14 bis 29 Jahre) alle Werbeformen in Sozialen Netzwerken aufmerksamer wahr als Ältere.

# Inhalt

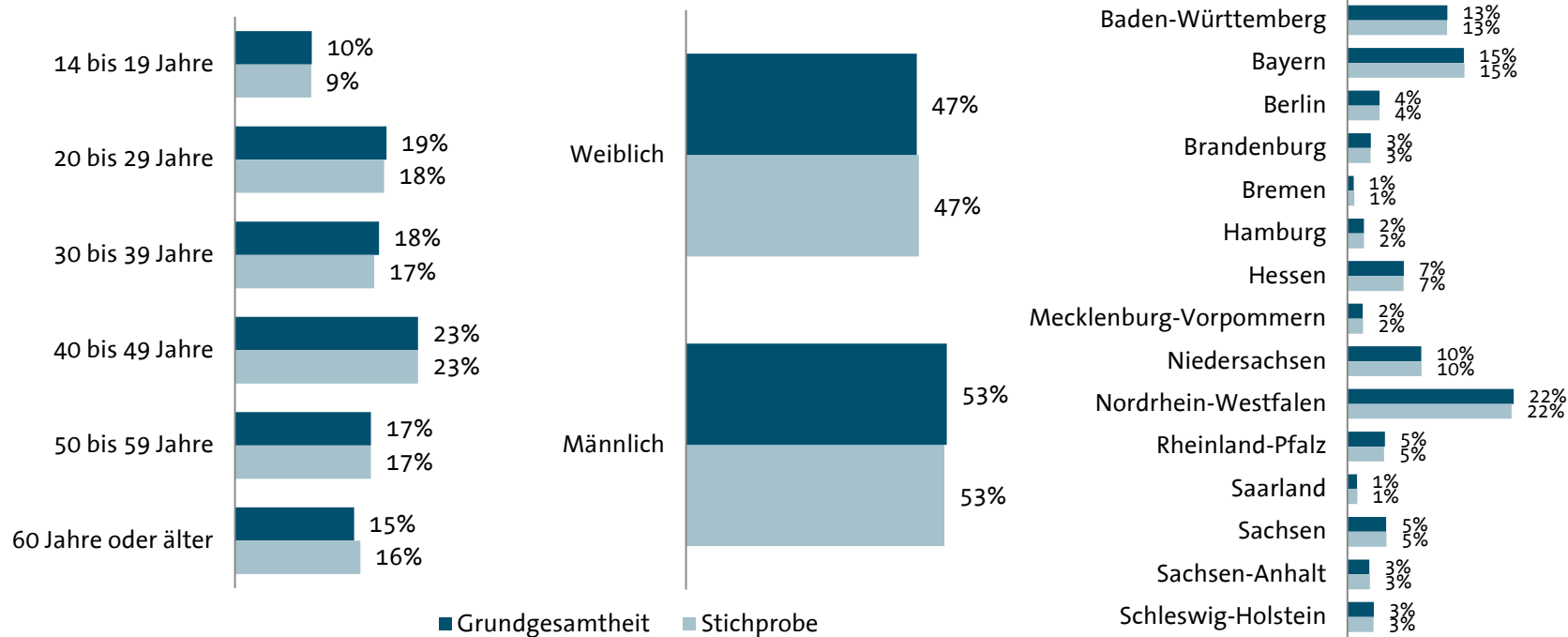
1. Zentrale Ergebnisse	Seite 3
2. Nutzung von sozialen Netzwerken	
2.1 Anzahl und Namen genutzter Netzwerke	Seite 6
2.2 Nutzungsintensität	Seite 14
2.3 Private versus berufliche Nutzung	Seite 21
2.4 Genutzte Funktionen und Nutzungsmotivation	Seite 23
2.5 Zugriffsort und verwendete Geräte	Seite 30
2.6 Auswahlkriterien für soziale Netzwerke	Seite 38
2.7 Gründe für die Nicht-Nutzung sozialer Netzwerke und Nutzungspotential	Seite 42
3. Privatsphäreneinstellungen und Datenschutz	Seite 46
4. Akzeptanz von Werbung	Seite 53
5. Untersuchungsdesign	Seite 58

## Untersuchungsdesign und Methode

- Auftraggeber: Bitkom Research GmbH für den BITKOM – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
- Erhebungsmethode: Online-Befragung
- Feldinstitut: ToLuna Germany GmbH
- Erhebungszeitraum: 05. bis 13. Juni 2013
- Durchschnittliche Interviewdauer: 12,3 Minuten
- Grundgesamtheit: Internetnutzer aus Deutschland ab 14 Jahren
- Stichprobe: 1.016 Befragte, online-repräsentative Quotenauswahl aus dem ToLuna Online-Panel
- Quotierung: Um die Repräsentativität der Teilnehmer gewährleisten zu können, wurde die Stichprobe im Hinblick auf relevante Merkmale (Alter, Geschlecht und Bundesland) repräsentativ geschichtet. Die Quoten wurden auf Grundlage der aktuellen Alters- und Geschlechtsverteilung der Arbeitsgemeinschaft Online Forschung e.V. (AGOF) sowie Angaben des statistischen Bundesamtes festgelegt. Geschlecht und Alter wurden kreuzquotiert.

# Grundgesamtheit und Stichprobe

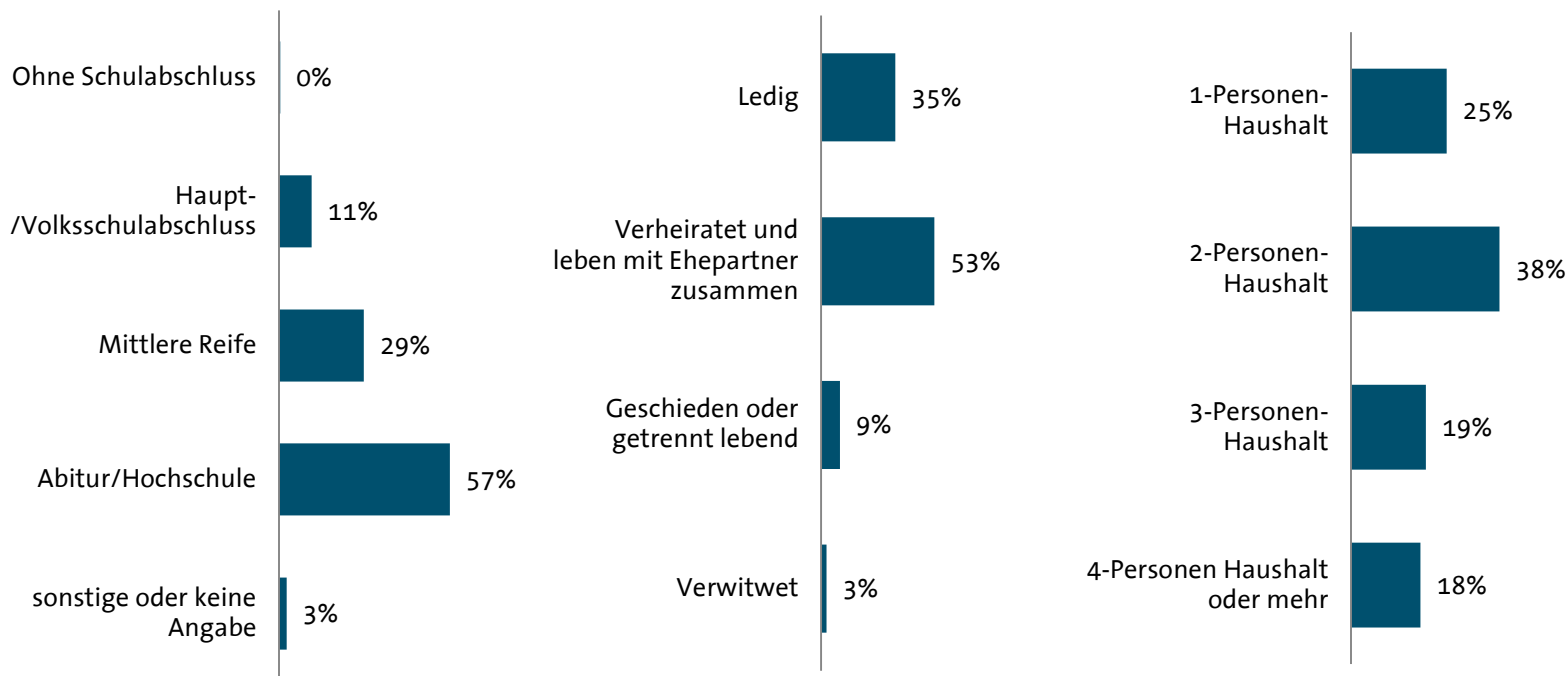
Befragte Personen nach Alter, Geschlecht und Bundesland



Quelle Grundgesamtheit: Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung (AGOF) und Statistisches Bundesamt

## Beschreibung der Stichprobe

Befragte Personen nach Bildungsniveau, Familienstand und Haushaltsgröße



Basis: Alle befragten Internet-Nutzer (n=1.016)

# Ihre Ansprechpartner

## BITKOM e.V.



**Maurice Shahd**

Pressesprecher  
030.27576-114  
m.shahd@bitkom.org



**Tobias Arns**

Bereichsleiter Social Media & Mobile  
030.27576-115  
t.arns@bitkom.org

## Bitkom Research GmbH



**Franz Grimm**

Senior Projektmanager  
030.27576-560  
f.grimm@bitkom-research.de



**Katja Hampe**

Senior Projektmanagerin  
030.27576-545  
k.hampe@bitkom-research.de

StepStone-Studie

# ARBEITEN IM ÖFFENTLICHEN DIENST

Der Öffentliche Dienst als Arbeitgeber –  
aus Sicht der deutschen Fach- und Führungskräfte



## Vorwort

Der öffentliche Dienst ist mit circa 4,5 Millionen Beschäftigten einer der größten Arbeitgeber in Deutschland. Nicht zuletzt durch staatliche Konjunkturpakete wird hier trotz der gegenwärtigen Krise verstärkt eingestellt – vor allem qualifizierte Fach- und Führungskräfte stehen dabei im Fokus der Rekrutierungsstrategie.

Auch für Kandidaten sind Jobs im Öffentlichen Dienst attraktiv. Ein bemerkenswertes Ergebnis unserer Studie: Fast acht von zehn Fach- und Führungskräften sind gerade vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Weltwirtschaftskrise daran interessiert, ihre berufliche Laufbahn im Öffentlichen Dienst voranzutreiben. Das Vorurteil, dass Universitäten, Krankenhäuser oder Kommunen unattraktive Arbeitgeber seien, wird durch unsere Ergebnisse widerlegt. Qualifizierte Kandidaten, die übrigens hauptsächlich im Internet nach neuen Jobs suchen, können sich eine Karriere in diesem Bereich absolut vorstellen.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich letztlich also mit dem Image der Arbeitgebermarke des Öffentlichen Dienstes. Sie geht der Frage nach, was aus Sicht der Kandidaten die Vor- und Nachteile dieser Arbeitgebermarke sind. Auf diese Weise entsteht ein Ist-Zustand der Employer Brand. Unternehmen aus dem Öffentlichen Dienst können so ableiten, wo ihre Stärken liegen und vor allem wo teilweise erhebliche Fehleinschätzungen auf Kandidatenseite vorliegen, an deren Kommunikation es auf Unternehmensseite zu arbeiten gilt.

So ist unsere Studie „Arbeiten im Öffentlichen Dienst“ vor allem für Unternehmen aus diesem Bereich ein wertvoller Kompass zur Positionierung der eigenen Employer Brand. Denn eines wird durch unsere Ergebnisse deutlich: Selten waren die Voraussetzungen für Unternehmen im Öffentlichen Dienst so günstig wie heute, wenn es darum geht, qualifizierte Fach- und Führungskräfte von einem Engagement zu überzeugen.



**Frank Hensgens**

Vorstand  
StepStone Deutschland AG



**Wolfgang Bruhn**

Vorstand  
StepStone Deutschland AG



## Über diese Studie

Im Rahmen der vorliegenden StepStone-Studie wurden insgesamt 4.403 Fach- und Führungskräfte aus unterschiedlichen Berufsfeldern befragt. Untersuchungszeitraum war Mai 2009. 30,7 Prozent der Teilnehmer waren zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 25 und 34 Jahren alt, 33,2 Prozent zwischen 35 und 44 Jahren und 25,6 Prozent zwischen 45 und 54 Jahren. 57,8 Prozent der Befragten verfügen mindestens über einen akademischen Abschluss, weitere 16,7 Prozent über eine abgeschlossene Berufsausbildung. Ein Viertel der Teilnehmer befand sich zum Zeitpunkt der Befragung aktiv auf Stellensuche – also mitten im Bewerbungsprozess.

Der Grad der Berufserfahrung der Teilnehmer ist vergleichsweise hoch. So verfügen 57,8 Prozent der Teilnehmer über zehn und mehr Jahre Berufserfahrung, weitere 15,7 Prozent über fünf bis zehn und 12,8 Prozent über zwei bis fünf Jahre.

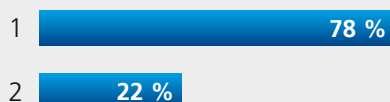
## Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

- » 78 Prozent der deutschen Fach- und Führungskräfte würden derzeit gerne eine berufliche Position im Öffentlichen Dienst annehmen.
- » Sechs von zehn Kandidaten finden: Die Tatsache, dass sich Gehälter im Öffentlichen Dienst an festen Tarifen orientieren, ist kein Nachteil. Viel mehr sehen sie in der daraus resultierenden Planungssicherheit einen Pluspunkt.
- » Die Arbeitgebermarke des Öffentlichen Dienstes wird primär als sicher, zuverlässig, sozial und familienfreundlich eingestuft.
- » Die Jobsuche für Positionen im Öffentlichen Dienst findet in erster Linie im Internet, auf den Seiten von Online-Stellenbörsen statt. Das geben rund 38 Prozent der Befragten an.
- » Viele Fach- und Führungskräfte (71,2 Prozent) glauben fälschlicherweise, dass im Öffentlichen Dienst in erster Linie Verwaltungspositionen vergeben werden.
- » Nur 32,2 Prozent der Fach- und Führungskräfte empfinden es als ein Argument für den Öffentlichen Dienst als Arbeitgeber, dass ihre Interessen durch Gewerkschaften vertreten werden.

## Der Öffentliche Dienst – als Arbeitgeber attraktiver als sein Ruf

In Zeiten der Krise wirkt der Öffentliche Dienst als Arbeitgeber für Fach- und Führungskräfte anziehender denn je. 78 Prozent der deutschen Fach- und Führungskräfte sagen, dass sie einen Job im Öffentlichen Dienst gerade im Moment sehr attraktiv finden. Der Vorteil von Behörden und öffentlichen Institutionen als Arbeitgeber: ein sicherer und verlässlicher Job. Dagegen reizt nur 22 Prozent der befragten Arbeitnehmer eine besser bezahlte Anstellung in der freien Wirtschaft. Der hauptsächliche Motivationsgrund, neben der Tatsache, dass ein Job im Öffentlichen Dienst als sicher und verlässlich eingestuft wird (57 Prozent der Befragten), sind die angenommene gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf (17,3 Prozent) sowie die Vorteile des Beamtenstatus (11,9 Prozent). Die Tatsache, dass die Interessen der Mitarbeiter des Öffentlichen Dienstes von Gewerkschaften vertreten werden, spielt hingegen kaum eine Rolle. Nur weniger als ein Drittel sieht dies als Pluspunkt. Mehr als zwei Drittel sieht darin keinen Grund, sich für den Öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zu interessieren, beziehungsweise steht Gewerkschaften gleichgültig gegenüber.

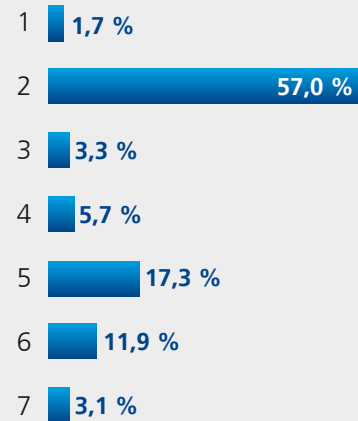
### Können Sie sich vorstellen einen Job im öffentlichen Dienst anzunehmen?



1. „Ja - gerade in der derzeitigen wirtschaftlichen Situation ist ein sicherer Job auch im öffentlichen Dienst attraktiv für mich.“

2. „Nein - das kann ich mir überhaupt nicht vorstellen. Ein hohes Gehalt ist für mich wichtiger, als ein sicherer Job.“

### Was wäre für Sie der Haupt-Motivationsgrund im Öffentlichen Dienst zu arbeiten?



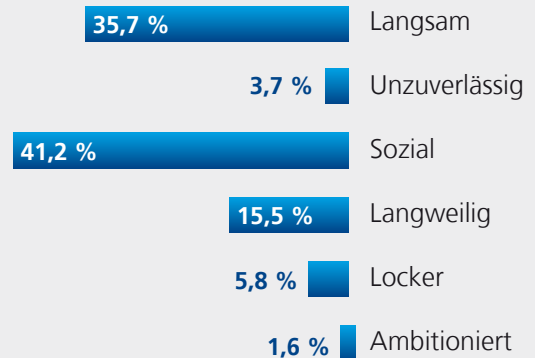
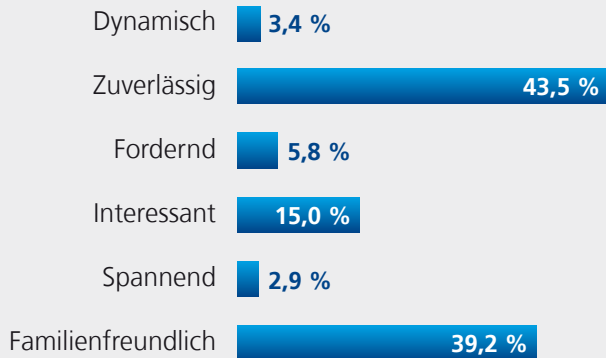
1. Die guten Karriereaussichten
2. Ein sicherer und verlässlicher Job
3. Die Bezahlung
4. Die interessanten Aufgaben
5. Die gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf
6. Die Vorteile des Beamten-Status
7. Anderer Grund

## Arbeitgebermarkenwerte – sicher, zuverlässig, sozial und familienfreundlich

Die Employer Brand des Öffentlichen Dienstes ist in weiten Teilen der Fach- und Führungskräfte geprägt von traditionellen Werten. Der überwiegende Teil der Befragten schätzt einen Job im Öffentlichen Dienst als sicher (62,3 Prozent), zuverlässig (43,5 Prozent), sozial (41,2 Prozent) und familienfreundlich (39,2 Prozent) ein. Im Umkehrschluss sind die entsprechenden polarisierenden Arbeitgebermarkenwerte gering ausgeprägt: Nur 3,4 Prozent beschreiben eine Tätigkeit im Öffentlichen Dienst als dynamisch, nur 1,6 Prozent als ambitioniert, 2,9 Prozent als spannend und nur 3,7 Prozent als unzuverlässig. In den Augen der Kandidaten zeichnet sich der Öffentliche Dienst also vor allem dadurch aus, ein verlässlicher Arbeitgeber mit hohen sozialen Leistungen zu sein.

## Welche Imagewerte würden Sie dem Öffentlichen Dienst als Arbeitgeber zuordnen?

(Maximal drei Nennungen)



Im Gegenzug wird ihm mangelnde Dynamik und Langsamkeit vorgeworfen. Beide Imagebilder scheinen für den Kandidaten nicht zueinander zu passen.

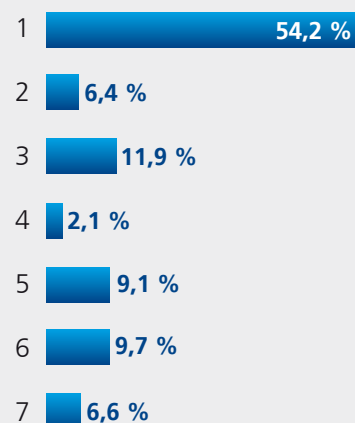
## Berufstätige mit Familien und Kandidaten mit Berufserfahrung – besonders geeignet?

Das Kandidatenbild scheint für die Mehrheit der befragten Fach- und Führungskräfte klar umrissen: 54,2 Prozent finden, dass vor allem Berufstätige mit Familie besonders geeignet sind, im Öffentlichen Dienst zu arbeiten. 11,9 Prozent denken vor allem an Arbeitnehmer mit Berufserfahrung und 9,7 Prozent finden, dass vor allem ältere Fachkräfte für eine entsprechende Position besonders gut qualifiziert sind. Rückschluss: Eine Anstellung im Öffentlichen Dienst hat das Image eines klassischen „Nine-to-Five“-Jobs, der bestens mit dem eigenen Privatleben in Einklang zu bringen ist. Die soziale Verträglichkeit steht für den Kandidaten mehr im Vordergrund als die unmittelbare Karriere-Perspektive.

Zu dieser Einschätzung passt: 64,8 Prozent der Bewerber würden für eine Stelle im Öffentlichen Dienst täglich (also Hin- und Rückfahrt) nur eine Fahrtstrecke von maximal 50 Kilometern auf sich nehmen, 21,9 Prozent bis maximal 100 Kilometer.

Als besonders guter Berufsausbilder wird der Öffentliche Dienst indes nicht wahr genommen. 42,6 Prozent finden, dass es in dieser Hinsicht keinen entscheidenden Vorteil zu Unternehmen aus der freien Wirtschaft gibt. Weitere 27,9 Prozent sind der Meinung: Die freie Wirtschaft ist für Berufseinsteiger per se besser geeignet.

## Für wen ist aus Ihrer Sicht ein Job im Öffentlichen Dienst besonders geeignet?

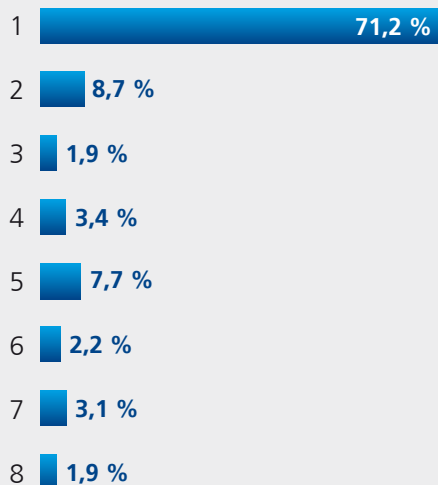


1. Berufstätige mit Familie
2. Berufseinsteiger
3. Arbeitnehmer mit Berufserfahrung
4. Menschen, die Karriere machen wollen
5. Frauen
6. Ältere Arbeitnehmer
7. Andere

## Informationsloch bei den gesuchten Berufsfeldern

Besonders gefragt sind nach Einschätzung der Kandidaten im Öffentlichen Dienst vor allem Verwaltungspositionen. Dies gaben 71,2 Prozent der Teilnehmer an. In dieser Hinsicht existiert ein extrem großes Loch zwischen Kandidateneinschätzung und Wirklichkeit. Denn tatsächlich werden die meisten Stellen im Bereich technische Berufe und Ingenieure [Quelle: anzeigendaten.de] ausgeschrieben. Dies hatten in der StepStone-Studie allerdings nur 7,7 Prozent der Befragten erwartet. Verwaltungsstellen machen real nur 10,4 Prozent der im Öffentlichen Dienst ausgeschrieben Stellen aus.

### Welche Berufsfelder für Fach- und Führungskräfte sind aus Ihrer Sicht im Öffentlichen Dienst am meisten gefragt?



1. Verwaltungspositionen
2. IT-Stellen
3. Marketing-Stellen
4. Positionen in Banken oder Sparkassen
5. Ingenieure/technische Berufe
6. Ausbildungsstellen
7. Positionen aus dem gewerblichen Arbeitsmarkt, wie Handwerker, Pflegepersonal oder in der Gastronomie
8. Andere

„Hier besteht ein großes Verständigungsproblem zwischen der Erwartung der Kandidaten und der tatsächlichen Situation auf dem Stellenmarkt. Der Öffentliche Dienst sucht primär hochqualifizierte Ingenieure, IT-Spezialisten und Fachleute für den Gesundheitssektor. Verwaltungspositionen werden zwar auch besetzt – sind aber nur ein Teilbereich des Öffentlichen Dienstes. Hier erkennen wir also klar ein Imageproblem. In den Augen vieler Kandidaten wird der Öffentliche Dienst immer noch mit Öffentlicher Verwaltung gleich gesetzt. Hier gilt es ein klareres Bild der wirklichen Arbeitgebermarke zu ziehen“, so Frank Hensgens, Vorstand der StepStone Deutschland AG.

## Die Gehaltsfrage – der Spatz in der Hand...

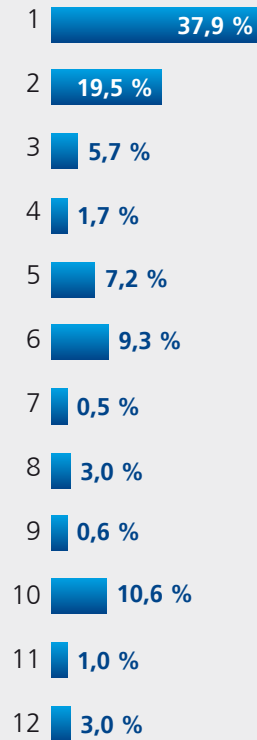
Im Öffentlichen Dienst orientieren sich die Gehälter an festen Tarifen. Eine Tatsache, die von Kandidaten allerdings nicht als Nachteil eingestuft wird – viel mehr sehen 59,7 Prozent der befragten Fachkräfte darin sogar einen Vorteil, von dem sie sich mehr Planungssicherheit versprechen. 40,3 Prozent beklagen dagegen, dass durch die festen Gehaltsstrukturen keine überproportionalen Steigerungen diesbezüglich zu erwarten sind.

Wenn es darum geht, sich über die oft schwer durchschaubaren Gehaltstabellen zu informieren, sind viele Kandidaten überfragt. 46,8 Prozent gehen daher über Suchmaschinen im Internet, 17,1 Prozent starten erst gar keinen Versuch. Nur 17,2 Prozent rufen im Internet tatsächlich die Seiten der öffentlichen Träger auf.

## Jobsuche im Internet

Wie bei Kandidaten, die sich für Jobs in der freien Wirtschaft interessieren, findet auch die Jobsuche für den Öffentlichen Dienst primär im Internet statt. 37,9 Prozent der Teilnehmer nutzen Online-Jobbörsen als primäre Quelle für ihre Jobsuche. 19,5 Prozent setzen zunächst auf regionale Tageszeitungen, 9,3 Prozent auf die Websites der ausschreibenden Arbeitgeber. Lediglich 5,7 Prozent suchen in überregionalen Tageszeitungen nach Ausschreibungen speziell aus dem Öffentlichen Dienst. Das zeigt: Kandidaten, die sich durchaus für eine Anstellung im Öffentlichen Dienst interessieren, suchen vor allem online nach Karriereperspektiven in diesem Bereich. Die Bedeutung von Printmedien nimmt indes ab.

### Wenn Sie sich nach Stellenausschreibungen für den Öffentlichen Dienst umschauen, was sind Ihre primären Informationsquellen?



1. Online-Jobbörsen
2. Regionale Tageszeitung
3. Überregionale Tageszeitungen
4. Fachzeitschriften aus dem Bereich
5. Internet-Fachportale
6. Website der jeweiligen Organisation
7. Jobmessen
8. Persönliches Netzwerk
9. Social Networks
10. Öffentlicher Dienst
11. Personalberater oder -dienstleister
12. Andere

## Fazit

Unternehmen aus dem Öffentlichen Dienst strahlen gerade auf Fach- und Führungskräfte eine höhere Anziehungskraft aus, als vielfach angenommen. Nahezu acht von zehn Kandidaten können sich eine Anstellung – auch vor dem Hintergrund der gegenwärtig unsicheren wirtschaftlichen Situation – gut vorstellen. Schlussfolgerung: Selbstbewusstsein ist durchaus angebracht, wenn es darum geht, gefragte Kandidaten von einer Anstellung zu überzeugen. Was gilt es zu beachten?

### **Tariflöhne sind kein Nachteil!**

Viele Unternehmen aus dem Öffentlichen Dienst gehen immer noch davon aus, gegenüber zahlungskräftigen Arbeitgebern aus der freien Wirtschaft keine schlagenden Argumente hinsichtlich des Gehaltes zu haben. Dies entspricht gemäß der Studie nicht der Wahrheit, da die gängigen Tarifregelungen für die Mehrheit der Kandidaten sogar ein Vorteil sind. Konsequenz: Für Personaler gibt es durchaus Argumente in der Gehaltsfrage, denn dieses wird offensichtlich vor allem als sicheres Gehalt mit kalkulierbaren, fest einplanbaren Gehaltssprüngen wahrgenommen.

Viel mehr ist es für Arbeitgeber aus dem Öffentlichen Dienst entscheidend, an ihrem negativen Image hinsichtlich der herausfordernden Aufgabenfelder zu arbeiten. Wir haben festgestellt: Nur 2,9 Prozent der befragten Kandidaten schätzen den Öffentlichen Dienst als spannenden Arbeitgeber ein. Dies passt nicht zu den tatsächlich reizvollen Tätigkeitsfeldern in technischen Berufsfeldern. Diese Aufgabenfelder und ihre ganz spezifischen Herausforderungen gilt es herauszustellen – gleiches gilt für Tätigkeitsfelder im Marketing- oder IT-Umfeld.

### **Die gefragten Tätigkeitsfelder sind kaum bekannt!**

Unternehmen aus dem Öffentlichen Dienst bieten weit mehr als nur Verwaltungsstellen. Vielmehr sind vor allem Fach- und Führungskräfte aus technischen Berufen, dem Marketingbereich oder dem IT-Umfeld

gefragt. Dies ist allerdings bei einem Großteil der Kandidaten nicht bekannt. Hier gilt es für Personalabteilungen den Hebel anzusetzen. Die Arbeitgebermarke Öffentlicher Dienst muss stärker in den einzelnen Berufsfeldern selbst positioniert werden – zielgruppengenaue und klar adressiert.

### **Die bestehenden Trümpfe werden zu wenig ausgespielt!**

Eine Position im Öffentlichen Dienst hat aus Kandidatensicht klare Vorteile: Sie wird als familienfreundlich, verlässlich und kalkulierbar wahrgenommen. Diese Trümpfe gilt es, stärker zu kommunizieren und in den Fokus der definierten Kandidaten-Zielgruppe zu stellen.

### **Die Kandidaten suchen online!**

Viele Unternehmen aus dem Öffentlichen Dienst schalten ihre Stellenanzeigen traditionell in Printmedien. Die überregionale Tageszeitung scheint Pflicht zu sein. Dies ist der falsche Weg, um interessierte Kandidaten zu erreichen. Nur 5,7 Prozent der Studienteilnehmer nutzen die überregionale Tageszeitung als primäre Informationsquelle diesbezüglich – 37,9 Prozent hingegen nutzen dagegen Online-Jobbörsen, weitere 9,3 Prozent die jeweiligen Unternehmenswebsites. Folge: Wer die Kandidaten am richtigen Ort ansprechen möchte, kommt am Internet nicht vorbei.

### **Informationen im Internet rund um das Thema Bewerbungen:**

[www.stepstone.de](http://www.stepstone.de)

[www.jobs-oeffentlicher-dienst.stepstone.de](http://www.jobs-oeffentlicher-dienst.stepstone.de)



## KONTAKT

**bundeswehrkarriere.de**

**0800 9800880**

(kostenfreie Info-Hotline:  
mo.-do. 9–15 Uhr, fr 8–14 Uhr)

Oder wenden Sie sich direkt an ein  
Karriereberatungsbüro in Ihrer Nähe.

Infos unter

**bundeswehrkarriere.de/beratung**

Herausgeber:  
Bundesministerium der Verteidigung  
Presse- und Informationsstab  
Beauftragter für die Kommunikation der  
Arbeitgebermarke Bundeswehr  
Stauffenbergstraße 18  
10785 Berlin

Best.-Nr. 001 0316 040 S0316  
Bildnachweis: BMVg und Bundeswehr  
Konzeption/Gestaltung: Castenow, Düsseldorf  
Druck: Bonifatius, Paderborn  
Stand: März 2016

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des  
Bundesministeriums der Verteidigung. Sie wird kostenlos  
abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.



# BEI UNS GEHT ES UMS WEITERKOMMEN. NICHT NUR UMS STILLSTEHEN.

**MACH, WAS WIRKLICH ZÄHLT.**



## KARRIERE BEI DER BUNDESWEHR.



**Bundeswehr**



# EIN BUND. VIELE AUFGABEN.

Die Bundeswehr ist zentraler Bestandteil der Sicherheits- und Verteidigungspolitik der Bundesrepublik Deutschland. Sie unterliegt den Entscheidungen des Deutschen Bundestages sowie den Normen des deutschen Grundgesetzes und des Völkerrechts.

Als Mitglied der Europäischen Union (EU), der Organisation des Nordatlantikvertrags (NATO) und der Vereinten Nationen (UN) beschränkt die Bundesrepublik Deutschland ihre Sicherheitspolitik nicht auf unser Staatsgebiet. Neben dem Schutz Deutschlands und seiner Bürgerinnen und Bürger ist die Bundeswehr auch damit beauftragt, die außenpolitische Handlungsfähigkeit Deutschlands zu sichern, die Verteidigung von Verbündeten zu unterstützen, zu Stabilität und Partnerschaft im internationalen Rahmen beizutragen sowie die multinationale Zusammenarbeit und europäische Integration zu fördern.

Dies beinhaltet unter anderem

- » Landesverteidigung als Bündnisverteidigung im Rahmen der NATO
- » internationale Konfliktverhütung und Krisenbewältigung – einschließlich des Kampfs gegen den internationalen Terrorismus
- » Beteiligung an militärischen Aufgaben im Rahmen der gemeinsamen Sicherheits- und Verteidigungspolitik der EU
- » Rettung und Evakuierung sowie Geiselnbefreiung im Ausland
- » humanitäre Hilfe im Ausland

Außerdem leistet die Bundeswehr Beiträge zum Heimatschutz, das bedeutet Verteidigungsaufgaben auf deutschem Hoheitsgebiet, sowie Amtshilfe bei Naturkatastrophen und schweren Unglücksfällen, zum Schutz kritischer Infrastruktur und bei innerem Notstand.

## INHALT

- 02 — AUFTRAG UND AUFGABEN
- 04 — ARBEITGEBER BUNDESWEHR
- 06 — MILITÄRISCHE BERUFE
- 16 — ZIVILE BERUFE
- 20 — EINSTIEGSMÖGLICHKEITEN
- 24 — ORGANISATIONSSTRUKTUR
- 26 — STANDORTE
- 28 — EINSÄTZE
- 30 — ARBEITSBEDINGUNGEN
- 31 — BEWERBUNG



# VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN. WEITER- KOMMEN.

Ob im militärischen Einsatz oder bei der zivilen Arbeit in der Verwaltung: In Diensten der Bundeswehr tragen Sie Ihren ganz persönlichen Teil dazu bei, Deutschland ein Stück sicherer zu machen. Im Team mit Ihren Kameradinnen und Kameraden oder Kolleginnen und Kollegen leisten Sie einen wertvollen Dienst für die gesamte Bevölkerung, auf den Sie zu Recht stolz sein können.

Die Aufgaben dabei sind vielfältig und anspruchsvoll. Neben fachlichen Kompetenzen erfordert der Dienst in den Streitkräften auch physische und psychische Stärke. Damit Sie in einer Krisensituation richtig reagieren, müssen Sie nicht nur körperlich topfit, sondern auch in der Lage sein, die Situation schnell richtig zu bewerten. Um im Ernstfall Verantwortung für Ihre Kameradinnen und Kameraden übernehmen zu können, brauchen Sie zudem einen starken Charakter. Denn im Einsatz müssen Sie Recht und Freiheit notfalls auch mit Ihrer Gesundheit und Ihrem Leben verteidigen.

Ihre besonderen Leistungen wissen wir besonders zu schätzen. Deshalb wird bei der Bundeswehr nicht nur mehr gefordert, sondern auch mehr gefördert als in den meisten zivilen Berufen. In der Berufspraxis erhalten Sie immer wieder die Chance, neue Wege zu gehen, Ihre Grenzen kennenzulernen und Ihre Stärke zu finden. Gleichzeitig sorgt ein umfassendes Aus- und Weiterbildungsprogramm dafür, dass Sie Ihre Potenziale entfalten und sich fachlich wie persönlich weiter entwickeln können.

Als Soldatin oder Soldat machen Sie übrigens zwei Karrieren in einer: Neben der militärischen Ausbildung werden Sie gleichzeitig zur Expertin und zum Experten in einem von über 70 zivilen Berufen. Auch die Bundeswehr-Verwaltung bietet vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten. Hier können Sie in über 40 Berufen Karriere machen.

**ARBEITGEBER  
BUNDESWEHR**

**PILOT/-IN**  
**FELDJÄGER/-IN**  
**LUFTWAFFEN-  
PIONIER/-IN**  
**FAKCHKAUFMANN/  
-FRAU EINKAUF UND  
LOGISTIK**

**ELEKTRONIKER/-IN**  
**AUFKLÄRER/-IN**  
**ENTWICKLER/-IN**  
**KAMPFMITTEL-  
ABWEHRSTAUCHER/-IN**  
**FOTOGRAF/-IN**  
**WERKSTOFFPRÜFER/-IN**  
**BETON- UND  
STAHLBETONBAUER/-IN**  
**PHYSIOTHERAPEUT/-IN**

**TRUPPENFERN-  
MELDER/-IN**  
**FLUGGERÄT-  
ELEKTRO-  
NIKER/-IN**  
**IT-PROJEKTLER/-IN**  
**GEBIRGSJÄGER/-IN**  
**INDUSTRIEKAUFMANN/-FRAU**  
**PERSONALKAUFMANN/-FRAU**  
**ADMINISTRATOR/-IN**  
**VER-  
MES-  
SUNGS-  
TECH-  
NIKER/-IN**  
**VER-  
WALTUNGS-  
FACHANGE-  
STELLE/-R**

**HOLZ-  
MECHA-  
NIKER/-IN**  
**MECHANIKER/-IN**  
**MALER/-IN  
UND  
LACKIERER/-IN**  
**KAMPF-  
SCHWIMMER/-IN**  
**GESUNDHEITS- UND  
KRANKENPFLEGER/-IN**  
**GEPRÜFTE/-R**  
**LUFTFAHRZEUG-  
MECHANIKER/-IN**  
**ZAHNMEDIZINISCHE/-R  
FACHASSISTENT/-IN**  
**NOTFALLSANITÄTER/-IN**  
**WAFFENMECHANIKER/-IN**

## 4.200

AZUBIS WERDEN  
BEI DER BUNDESWEHR  
AUSGEBILDET

DAS MINDESTALTER FÜR  
EINE MILITÄRISCHE  
LAUFBAHN BETRÄGT

## 17 JAHRE

## 177.000

SOLDATINNEN UND  
SOLDATEN LEISTEN DIENST  
IN DEN STREITKRÄFTEN

## 88.000

ZIVILE MITARBEITER/  
-INNEN BESCHÄFTIGT  
DIE BUNDESWEHR



# GUT GERÜSTET FÜR HÖHERE AUFGABEN.

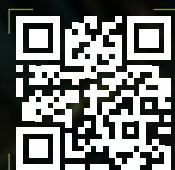


VERSCHIEDENSTE BERUFE, EINE UNIFORM – DAS HEER.



Als Kern der Landstreitkräfte verfügt das Heer über unterschiedlichste Aufgaben. In Truppengattungen wie Infanterie, Artillerie oder Panzertruppe bieten sich viele abwechslungsreiche, anspruchsvolle und motivierende Berufe mit großen körperlichen und geistigen Herausforderungen. Unter anderem sind die Soldatinnen und Soldaten des Heeres als Aufklärer/-innen, Gebirgsjäger/-innen, Fernmelder/-innen, Fallschirmjäger/-innen, Kampfmittelspezialisten/-spezialistinnen, Logistikexperten/-expertinnen oder Kommando-soldaten/-soldatinnen eingesetzt.

WEITERE JOBPORTRÄTS:  
[bundeswehrkarriere.de/heer](http://bundeswehrkarriere.de/heer)



**60.000**  
SOLDATINNEN  
UND SOLDATEN

**75**  
BERUFE

**140**  
DIENSTSTELLEN

Stand Februar 2016

## OBERLEUTNANT ENRICO PAUL

Als Panzergrenadierzugführer trägt Enrico Paul die Verantwortung für vier Schützenpanzer und 40 Soldatinnen und Soldaten. Er bildet seinen Zug aus und sorgt dafür, dass in Gefechtssituationen jeder genau weiß, was er zu tun hat. Enrico Paul hat eine Offizierlaufbahn eingeschlagen und erfolgreich ein Masterstudium im Bereich Maschinenbau abgeschlossen.

### GEFORDERT UND GEFÖRDERT WERDEN.

„Ich habe einen abwechslungsreichen Beruf, bei dem man hochmoderne Technik nicht nur sieht, sondern auch bedient und sich dazu körperlich fit halten muss. Man wird gefordert, aber auch gefördert. So konnte ich es mit Realschulabschluss und einer Ausbildung zum Vermessungstechniker weit nach oben schaffen.“

### VIEL GEBEN. MEHR ZURÜCKBEKOMMEN.

„Mir geht es darum, etwas zu bewegen. Wenn meine Soldatinnen und Soldaten zu mir kommen und sagen, dass ihnen der Dienst Spaß macht, weiß ich, dass ich den richtigen Beruf mache. Denn genau deswegen bin ich hier.“



# MIT HIGH SPEED NACH OBEN.

## HAUPTMANN ULRIKE FLENDER

*Ulrike Flender ist die erste Eurofighter-Pilotin der Bundeswehr und bildet als Fluglehrerin Nachwuchspilotinnen und -piloten aus.*

### TÄGLICH ÜBER DEN WOLKEN.

„Als Pilotin habe ich hier einen Traumjob: Ich fliege die modernsten Kampfflugzeuge der Welt. Wenn ich mit meinem Eurofighter abhebe, dann ist das ein ganz besonderes Gefühl. Knapp 2.500 km/h und modernste Technik.“

### MOTIVATION MULTITASKING.

„Für mich zählt, etwas Anspruchsvolles zu machen und für eine gute Sache immer aufs Neue an meine Grenzen zu gehen. Dass ich als Offizier und Fluglehrerin auch ausbilde, macht mich natürlich stolz. Mehr noch, wenn ich sehe, dass meine Schülerinnen und Schüler Spaß an der Ausbildung haben und sich weiterentwickeln.“



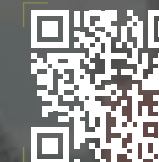
## JOBS AM HIMMEL UND AM BODEN – DIE LUFTWAFFE.



Rund um die Uhr schützt die Luftwaffe den Luftraum der Bundesrepublik Deutschland. Geführt von militärischen Radarstationen heben die modernen Kampffjets der Luftwaffe binnen Minuten ab. Die Luftwaffe verfügt unter anderem über Flugabwehrraketen, Kampfflugzeuge, Hubschrauber, fliegende Aufklärungssysteme und Transportflugzeuge. Die Soldatinnen und Soldaten der Luftwaffe leisten auch auf dem Boden äußerst wertvolle Dienste. Zum Beispiel als Fluglotsen/-lotsinnen, Radarelektroniker/-innen, Luftfahrzeugmechaniker/-innen, IT-Spezialisten/-spezialistinnen oder Lufttransportexperten/-expertinnen.

### WEITERE JOBPORTRÄTS:

[bundeswehrkarriere.de/  
luftwaffe](https://bundeswehrkarriere.de/luftwaffe)



**25.000**

SOLDATINNEN UND SOLDATEN

**42**

BERUFE

**255**

Dienststellen

Stand Februar 2016



# JOBS MIT TIEFGANG.



**OBERBOOTSMANN  
THOMAS VOß**

*Thomas Voß ist Minentaucher. Mit seiner Einheit und in Kooperation mit anderen Nationen entschärft er in deutschen und internationalen Gewässern Munition und Sprengkörper. Als Einsatzleiter trägt er dabei die Verantwortung für vier Kameradinnen und Kameraden. In bis zu 54 Metern Tiefe.*

## ALLTAG NERVENKITZEL.

„Wenn ich an eine scharfe Weltkriegsmine herantauche und sie erfolgreich entschärfe, ist es hart, die eigene Angst zu bezwingen und gleichzeitig Verantwortung für meine Kameradinnen und Kameraden zu übernehmen. Aber das Gefühl danach ist umso besser. Und ein Stück sicherer wird die Welt dadurch auch.“

## HARTE SCHULE, GUTE SCHULE.

„Ich brauche einen Job, wo ich körperlich und geistig richtig gefordert werde und etwas erlebe. Daher wollte ich etwas Besonderes machen, das nicht jeder schafft. Die vielen Lehr- und Tauchgänge haben mich stark gemacht. Mental und körperlich.“



**EINSATZ AUF, UNTER UND ÜBER WASSER – DIE MARINE.**



Um die Hoheitsgewässer, die maritime Infrastruktur und die Verkehrs- und Handelswege zu schützen, verfügt die Marine neben U-Booten, Fregatten, Korvetten und Versorgungsschiffen auch über Flugzeuge und Hubschrauber. Die Soldatinnen und Soldaten der Marine arbeiten zum Beispiel als Antriebstechniker/-innen, Schiffsärzte/-ärztinnen, IT-Spezialisten/-spezialistinnen, Kampfschwimmer/-innen, Elektrotechniker/-innen, Schiffsmechaniker/-innen oder Rettungsflieger/-innen.

**WEITERE JOBPORTÄTS:**  
[bundeswehrkarriere.de/marine](http://bundeswehrkarriere.de/marine)



**16.000**  
SOLDATINNEN  
UND SOLDATEN

**30**  
BERUFE

**28**  
DIENSTSTELLEN

Stand Februar 2016



# DIAGNOSE: KARRIERE- POTENZIAL.

## STABSARZT JULIANE RUFT

Juliane Ruft ist Assistenzärztin im Bundeswehrkrankenhaus Berlin. In der Notaufnahme kümmert sie sich um Aufnahme, Diagnose und Erstversorgung der Patientinnen und Patienten. Ihr Medizinstudium hat sie als Soldatin an einer zivilen Universität absolviert.

### EIN GESUNDES GESUNDHEITSSYSTEM.

„Ärztin und Soldatin sein – diese Kombination fand ich einfach spannend. Der fachliche Standard ist hier extrem hoch. Und ich komme viel einfacher an gute Fortbildungen. Wenn ich einen bestimmten Lehrgang für meine fachlichen Qualitäten benötige, werde ich dabei immer unterstützt. Davon können zivile Kolleginnen und Kollegen nur träumen.“

### HELFEN, WO MAN GEBRAUCHT WIRD.

„Ich habe mich freiwillig für den Einsatz gegen Ebola in Liberia gemeldet, da hatte ich noch keine zwei Jahre Berufserfahrung. Die Bundeswehr hat mich trotzdem sofort für die Aufgabe fit gemacht und verantwortungsvoll eingesetzt – das wäre bei vielen Hilfsorganisationen nie möglich gewesen. Da wusste ich, hier bin ich als Ärztin richtig.“



BERUF UND BERUFUNG GESUNDHEIT –  
DER SANITÄTSDIENST.



Die Gesundheit der Soldatinnen und Soldaten zu schützen, zu erhalten und wiederherzustellen ist die zentrale Aufgabe des Sanitätsdiensts. Dies gilt insbesondere für Auslandseinsätze, bei denen gesundheitliche Gefahren drohen, denen Soldatinnen und Soldaten im Inland nicht ausgesetzt sind. Für die Rundumversorgung auf höchstem fachlichen Niveau werden neben Ärztinnen und Ärzten viele weitere medizinische Fachkräfte gebraucht. Zum Beispiel Notfallsanitäter/-innen, Gesundheits- und Krankenpfleger/-innen, medizinisch-technische Assistenten/Assistentinnen, Apotheker/-innen oder Laboranten/Laborantinnen.

WEITERE JOBPORTÄTS:  
[bundeswehrkarriere.de/  
sanitaetsdienst](http://bundeswehrkarriere.de/sanitaetsdienst)



20.000

SOLDATINNEN UND SOLDATEN

31

BERUFE

182

Dienststellen

Stand Februar 2016



# AUF FLEXIBILITÄT PROGRAMMIERT.



## OBERFELDWEBEL SVEN DÖMKES

*Sven Dömkes ist Systemadministrator und IT- sowie Gefechtsdienstausbilder. Er kümmert sich um die Programmierung, Konfiguration und Administration von Serversystemen und leitet Kameradinnen und Kameraden im Umgang mit den Servern an. Als Experte für mobile Serverstationen verantwortet er deren Transport, Aufbau, Betrieb und Abbau sowie alle Sicherheitsfeatures.*

### ABENTEUER STATT ROUTINE.

„Ein Datennetzwerk hat fast jedes Unternehmen. Aber was wir hier machen, ist eine ganz andere Nummer: Bei einer internationalen Großübung der Luftwaffe haben mein Team und ich 15 Standorte mit insgesamt 800 PCs vernetzt. Eine Mammutaufgabe, ein echtes Abenteuer und genau meine Erfüllung.“

### BACK-UP FÜR DIE STREITKRÄFTE.

„Als Spezialist für schnell verlegbare und hochsichere Serversysteme leiste ich mit modernster Technologie einen wichtigen Beitrag für die Soldatinnen und Soldaten und den Frieden. Wer wäre darauf nicht stolz? Dabei komme ich viel herum und habe viel mehr Weiterbildungsmöglichkeiten und Freiheiten, als ich sie in der freien Wirtschaft hätte.“

Jetzt einer von  
700 IT-Admins  
werden.

### BESONDERS GEFRAGT – DIGITALE KRÄFTE.

Deutschland ist darum bemüht, den Cyber-Raum – und insbesondere kritische Informationsinfrastrukturen – bestmöglich zu schützen. Die Bundeswehr wird als Teil der Exekutive Deutschlands auf neue Herausforderungen reagieren: Sichere IT-Services bekommen eine immer größere militärische Bedeutung. [bundeswehrkarriere.de/it](https://bundeswehrkarriere.de/it)

PROJEKT  
DIGITALE  
KRÄFTE



[bundeswehrkarriere.de](https://bundeswehrkarriere.de)



### AUFTRAG SUPPORT – DIE STREITKRÄFTEBASIS.



In der Streitkräftebasis sorgen Spezialistinnen und Spezialisten diverser Bereiche dafür, dass sich die Streitkräfte voll auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können. Hier bündeln sich unterschiedlichste Aufgaben von elektronischer Kommunikation und Sicherheitsdiensten bis zur Bereitstellung von Waren, Gütern oder weltweiten Geodaten. Die Soldatinnen und Soldaten der Streitkräftebasis sind zum Beispiel Personenschützer/-innen, Fahrer/-innen, Redakteure/Redakteurinnen, Feuerwerker/-innen, Chemiker/-innen, Hundeführer/-innen oder Fachpersonal für IT-Betriebsführung.

WEITERE JOBPORTRÄTS:  
[bundeswehrkarriere.de/  
streitkraeftebasis](https://bundeswehrkarriere.de/streitkraeftebasis)



8.500

ZIVILE MITARBEITERINNEN  
UND MITARBEITER

37.500

SOLDATINNEN  
UND SOLDATEN

142  
BERUFE

330

DIENTSTSTELLEN



# VIEL RAUM ZUR ENTFALTUNG.

## SACHBEARBEITER FLORIAN KRIENKE

*Florian Krienke ist Bürosachbearbeiter im Objektmanagement. Auf dem größten Truppenübungsplatz Westeuropas sorgt er dafür, dass alle gut untergebracht und mit entsprechender Ausrüstung versorgt sind. Das bedeutet: Räumlichkeiten prüfen, Renovierungen planen, Maler, Tischler und Elektriker koordinieren und Möbel organisieren.*

### SCHALTEN UND VERWALTEN.

„Jeder Tag ist eine Herausforderung, weil ich hier bei der Bundeswehr sehr selbstständig arbeite. Du bekommst eine Aufgabe und bist sehr frei in der Art, sie zu lösen. Dank der extrem guten Lehrgänge konnte ich mich sehr schnell in mein neues Aufgabengebiet einarbeiten und mich zurechtfinden.“

### EINE WICHTIGE NEBENROLLE.

„Nur wenn ich meinen Job gut mache, kann die Truppe einsatzbereit sein. Auch wenn ich selbst keine Uniform trage, sehe ich mich als vielleicht kleines, aber wichtiges Rädchen zur Sicherung des Friedens. Und das ist etwas, worauf ich stolz bin.“



## ALLESKÖNNER IN ZIVIL – DIE BUNDESWEHRVERWALTUNG.



Insgesamt sorgen tausende zivile Expertinnen und Experten dafür, dass es den Streitkräften an nichts fehlt. Wegen der Vielzahl unterschiedlichster Aufgaben gibt es in der Verwaltung verschiedenste Berufe: zum Beispiel Elektroniker/-in, Baustoffprüfer/-in, Mechatroniker/-in, Köchin/Koch, Feuerwehrmann/-frau, Lagerist/-in, Maler/-in und Lackierer/-in, Tischler/-in, Ingenieur/-in oder Karriereberater/-in.

### WEITERE JOBPORTRÄTS:

[bundeswehrkarriere.de/  
verwaltung](https://bundeswehrkarriere.de/verwaltung)



**41.800**

MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

**40**

BERUFE

**132**

Dienststellen

Stand Februar 2016



# DEN FORTSCHRITT IM FOKUS.

## ELEKTRONIKERIN KATHARINA KECK

*Katharina Keck hat bei der Bundeswehr eine zivile Ausbildung zur Elektronikerin für Geräte und Systeme abgeschlossen. Als Kamerafrau hat sie eine entscheidende Rolle bei der Erprobung neuer technischer Geräte in Flugzeugen und Hubschraubern. Sie installiert und steuert die Kameras, die auf Testflügen die Arbeit der neuen Geräte unter realen Bedingungen dokumentieren.*

### TRAUMBERUF TECHNIKERIN.

„Ich habe mich für die Ausbildung bei der Bundeswehr entschieden, weil es für meine Interessen hier sehr viele Einsatzfelder gibt. Als Elektronikerin und Kamerafrau für den Medienservice begleite ich die Erprobung unterschiedlichster Geräte und beweise mich dabei immer wieder in einem technischen Umfeld.“

### NUR FLIEGEN IST SCHÖNER.

„Zu wissen, dass ich als zivile Mitarbeiterin eine wichtige Aufgabe erledige und gleichzeitig das tägliche Abenteuer in der Luft erlebe, ist einzigartig. Jedes Mal, wenn wir abheben, denke ich: was für ein cooler Beruf! Besonders, weil sich so mein Traum vom Fliegen auch ohne Pilotenschein erfüllt hat.“



## MISSION INNOVATION – TECHNISCHE BERUFE IM BEREICH WEHRTECHNIK.



**10.300**  
MITARBEITERINNEN  
UND MITARBEITER

**16**  
BERUFE

**125**  
DIENSTSTELLEN

Um die optimale technische Ausstattung der Streitkräfte zu gewährleisten, arbeiten Ingenieurinnen und Ingenieure sowie Technikerinnen und Techniker unterschiedlichster Fachbereiche zusammen. Sie entwickeln kontinuierlich neue technische Konzepte, testen sie und setzen sie in Kooperation mit der Industrie um. Von innovativen Fahrzeugen über hochkomplexe Waffensysteme bis zu intelligenten Datenverarbeitungslösungen.

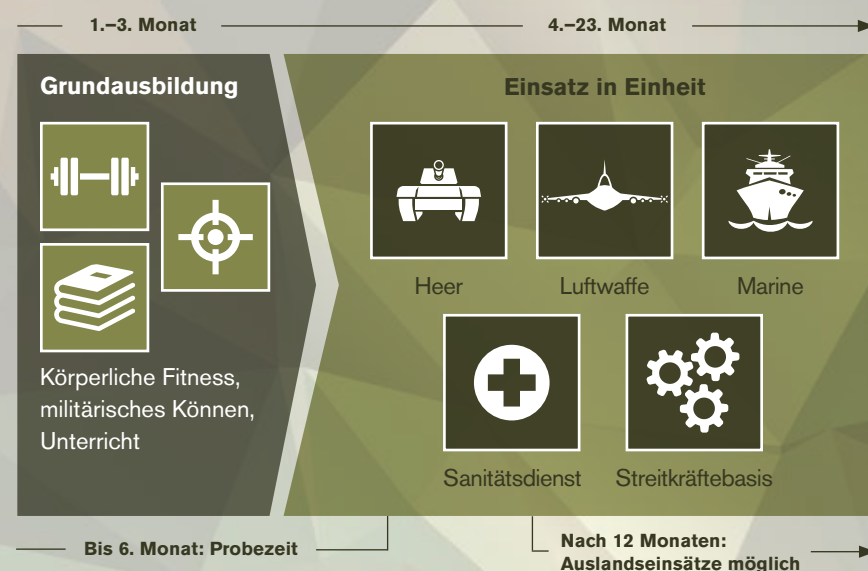
Stand Februar 2016



# MILITÄR AUF PROBE: FREIWILLIGER WEHRDIENST.

## FREIWILLIGER WEHRDIENST FÜR EIN- UND AUFSTEIGER.

Um sich Ihr persönliches Bild vom Leben als Soldatin und Soldat zu machen, müssen Sie sich nicht gleich verpflichten. Beim Freiwilligen Wehrdienst können Sie sich bis zu 23 Monate für Sicherheit und Frieden engagieren und dabei viel über echtes Teamwork und Ihre persönlichen Potenziale lernen. Der perfekte Start für eine Karriere bei der Bundeswehr.



## VON DER FACH- BIS ZUR FÜHRUNGSKRAFT – DIE MILITÄRISCHEN LAUFBAHNEN.

Wenn Sie mindestens 17 Jahre alt sind und sich für vier Jahre verpflichten, haben Sie bereits die Chance auf eine erfolgreiche Mannschaftslaufbahn.

MANNSCHAFTEN

FACHUNTEROFFIZIERE

FELDWEBEL

OFFIZIERE

Ob für Sie auch eine Laufbahn der Fachunteroffiziere, Feldwebel oder Offiziere möglich ist, hängt unter anderem von Ihrer schulischen und beruflichen Ausbildung ab. Mehr erfahren Sie in unseren Laufbahnbroschüren oder bei Ihrem/Ihrer Karriereberater/in (siehe S. 31).

# AUSBILDUNGEN MIT AUSSICHTEN.

## DIE ZIVILEN EXPERTEN VON MORGEN.

Die Bundeswehrverwaltung ermöglicht jedes Jahr 1.300 Azubis einen gelungenen Einstieg ins Berufsleben. In verschiedensten Bereichen von Baustoffprüfung bis Zahntechnik und mit exzellenten Übernahmechancen. Sie werden kontinuierlich von unseren Ausbilderinnen und Ausbildern unterstützt und können sich voll aufs Lernen konzentrieren.

**54** zivile Ausbildungsberufe mit staatlich anerkanntem Abschluss

**400** Ausbildungsstätten in ganz Deutschland

**31** Ausbildungswerkstätten für technische Berufe

Stand Februar 2016

## VOM SOLDATEN ZUM SPEZIALISTEN.

Als Soldatin oder Soldat auf Zeit können Sie während Ihrer Dienstzeit eine zivilberufliche Ausbildung absolvieren, wenn Sie sich ein Jahr länger verpflichten. Der staatlich anerkannte Berufsabschluss eröffnet Ihnen vielfältige Möglichkeiten für Ihre weitere militärische oder zivile Karriere.

Über  
**50**  
Ausbildungsberufe

**Duales System**  
aus Berufsschule  
und Praktika

**Praktika**  
in zivilen Betrieben

Stand Februar 2016

## **i** ANTRETEN ZUM PRAKTIKUM.

Als Schüler/-in oder Student/-in können Sie bei einem Praktikum in einer militärischen oder zivilen Dienststelle interessante Einblicke in den Bundeswehr-Alltag gewinnen. Mehr Infos erhalten Sie bei Ihrem örtlichen Karriereberatungsbüro. Sie erreichen es unter:

**0800 9800880\***

\*Kostenfreie Karriere-Hotline.



# KARRIERETURBO BERUFSERFAHRUNG.

## BESONDERS GEFRAGT: SOLDATEN VOM FACH.

Bei Feldwebel- und Fachunteroffizier-Laufbahnen geht es um den Auf- und Ausbau von Kompetenzen in konkreten Fachbereichen. Sofern Sie in einem relevanten Beruf über eine abgeschlossene Ausbildung verfügen, profitiert nicht nur die Bundeswehr, sondern auch Sie selbst. Sie steigen mit einem höheren Dienstgrad in Ihren Dienst ein und erhalten von Anfang an einen höheren Sold. Mit der Kombination aus Realschulabschluss und anerkannter Berufsbildung können Sie sich sogar für eine Offizierlaufbahn bewerben.

## ZIVILE FACHKRÄFTE FÜR DIE STREITKRÄFTE.

Die Bundeswehrverwaltung sucht regelmäßig für verschiedenste Fachbereiche nach ausgebildeten Fachkräften. Für eine Karriere als Beamter oder Beamtin im Verwaltungsdienst brauchen Sie zumindest einen Hauptschulabschluss und eine abgeschlossene Ausbildung in einem relevanten Fachbereich.

# STUDIERN ERSTER KLASSE.

## AKADEMISCH UND MILITÄRISCH WERTVOLL.

Führungslaufbahnen als Offizier sind mit einem Studium verbunden. Entweder an einer der zwei Bundeswehr-Universitäten in Hamburg und München oder an einer zivilen Hochschule. Sie können dabei verschiedenste Fachrichtungen einschlagen: von Wirtschaftslehre über Ingenieurwesen bis zu Sozialwissenschaften.

## GEHOBENER DIENST OHNE UNIFORM.

In der Bundeswehrverwaltung ist eine zivile Laufbahnausbildung zum/zur Ingenieur/-in möglich. Die Bundeswehr-Uni München und zwei zivile Hochschulen bieten dafür insgesamt sechs Studiengänge an. Außerdem ist eine Ausbildung zum/zur Diplom-Verwaltungswirt/-in an der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung möglich.



## ZWEI BUNDESWEHR-UNIS, ÜBER 50 STUDIENGÄNGE, PERFEKTE BEDINGUNGEN.

- » Sie studieren gemäß Ihren Talenten und Wünschen
- » Sie erwerben bei den Streitkräften besonders gefragte Kompetenzen
- » Sie profitieren von kleinen Seminargruppen
- » Sie wohnen direkt am Campus
- » Sie haben die Chance auf einen Bachelor-Abschluss in drei Jahren
- » Sie können schon nach vier Jahren einen Master-Abschluss erlangen
- » Sie bekommen während des Studiums volles Gehalt



WEITERE INFORMATIONEN ZUM  
STUDIUM:

**0800 9800880\***

\*Kostenfreie Karriere-Hotline.



# DIE BUNDESWEHR AUF EINEN BLICK.

## STREITKRÄFTE

### TEILSTREITKRÄFTE

#### HEER



Die Landstreitkräfte verantworten die Landoperationen zur Landesverteidigung sowie in Auslandseinsätzen.

#### LUFTWAFFE



Die Luftwaffe sichert rund um die Uhr den Luftraum über Deutschland und unterstützt Operationen des Heeres und der Marine.

#### MARINE



Die Marine leistet einen ständigen Beitrag zur maritimen Sicherheit Deutschlands und nimmt an internationalen Einsätzen teil.

### ZENTRALER SANITÄTSDIENST



Der Sanitätsdienst ist dafür verantwortlich, für alle Soldatinnen und Soldaten eine erstklassige medizinische Versorgung zu gewährleisten. Egal, ob im Feldlager beim Auslandseinsatz oder in einem Bundeswehrkrankenhaus.

### STREITKRÄFTEBASIS



Die Streitkräftebasis unterstützt die Streitkräfte mit Material, Versorgungsgütern, Informationstechnik und Dienstleistungen, verantwortet zentrale Ausbildungsmaßnahmen und stellt die unter dem Namen Feldjäger bekannte Militärpolizei.

## ZIVILE BEREICHE

### BUNDESWEHRVERWALTUNG

#### PERSONAL



Neben dem zentralen Personalmanagement für alle militärischen und zivilen Beschäftigten betreibt der Organisationsbereich Personal verschiedene Karrierecenter sowie ein Assessmentcenter für Führungskräfte und bundesweit Karriereberatungsbüros.

#### AUSRÜSTUNG, INFORMATIONSTECHNIK UND -NUTZUNG



Im Fokus der Arbeit stehen die Entwicklung, Erprobung und Beschaffung von Wehrmaterial. Von IT- und Waffensystemen bis zu persönlichen Ausrüstungsgegenständen.

#### INFRASTRUKTUR, UMWELTSCHUTZ UND DIENSTLEISTUNGEN



Die Expertinnen und Experten dieses Bereichs kümmern sich um Gebäudeinstandhaltung, Arbeits-, Brand- und Umweltschutz, Finanzen, Controlling und den Support von Auslandseinsätzen mit Verpflegung und Transportdienstleistungen.

### RECHTSPFLEGE



Angehörige der Rechtspflege der Bundeswehr vermitteln die Rechtskenntnisse, beraten die militärischen Vorgesetzten und tragen zur Festigung des Rechtsbewusstseins bei. Unabhängige Wehrdienstgerichte gewähren Rechtsschutz und entscheiden in gerichtlichen Disziplinarverfahren.

### MILITÄRSEELSORGE



Die Militärseelsorge ist ein Dienst der katholischen und evangelischen Kirchen, der den Soldatinnen und Soldaten Hilfestellungen in religiösen und ethischen Fragen anbietet. Auch Soldatinnen und Soldaten anderen Glaubens wird die Inanspruchnahme dieser seelsorglichen Betreuung individuell ermöglicht.



# IN GANZ DEUTSCHLAND IM DIENST.

## FLÄCHENDECKENDE PRÄSENZ.

Die Stationierung der Bundeswehr in Deutschland ergibt sich aus den verteidigungspolitischen Richtlinien und den damit verbundenen nationalen und internationalen Aufgaben der Streitkräfte.

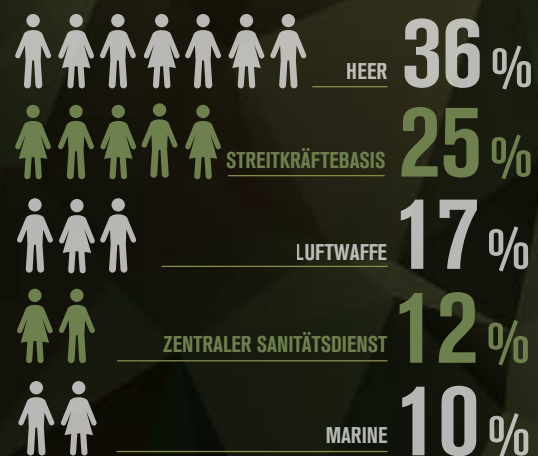
Mit Ausnahme der Marine sind die Standorte der Bundeswehr über das gesamte Bundesgebiet verteilt. Häufig teilen sich mehrere Streitkräfte einen Stützpunkt. An jedem militärischen Standort ist normalerweise auch eine zivile Dienststelle

angegliedert. Daneben gibt es auch einige rein zivile Standorte.

Obwohl die Bundeswehr keine Standortgarantie geben kann, bemüht sie sich, Wünsche von Soldatinnen und Soldaten sowie zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestmöglich zu berücksichtigen. Es ist also durchaus möglich, dass Sie heimatnah stationiert oder angestellt werden.

## DIE ZUSAMMENSETZUNG DER STREITKRÄFTE.

Die ca. 170.000 Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr sind mehrheitlich auf insgesamt fünf militärische Organisationsbereiche verteilt. Die sehr unterschiedliche Personalstärke ergibt sich aus den unterschiedlichen Aufgaben.



Stand Februar 2016





## OPERATION SOPHIA IM MITTELMEER.

EINSATZFÜHRUNG:



MILITÄRISCHE ORGANISATIONSBEREICHE:



BETEILIGTE NATIONEN:

22

SOLDATINNEN UND SOLDATEN VOR ORT:

MAX. 950

### ZIEL:

- » Vorgehen gegen Schleuser
- » Unterstützung der Seenotrettung

### AUFGABEN:

- » Aufklärung und Überwachung auf hoher See
- » Kontrolle, Umleitung und Beschlagnahme von der Schleuserei verdächtigten Booten in internationalen Gewässern
- » Hilfeleistungen für in Seenot geratene Personen



Stand Februar 2016

## MINUSMA\* IN MALI.

EINSATZFÜHRUNG:



BETEILIGTE NATIONEN:

49

SOLDATINNEN UND SOLDATEN VOR ORT:

MAX. 650

MILITÄRISCHE ORGANISATIONSBEREICHE:



### ZIEL:

- » Stabilisierung des Landes

### AUFGABEN:

- » Unterstützung bei der Herstellung eines sicheren Umfeldes
- » Schutz der Zivilbevölkerung
- » Rückkehr bewaffneter Störer des Friedens verhindern
- » Befähigung der malischen Regierung zu verantwortungsvoller Staatsführung

\*Multidimensionale integrierte Stabilisierungsmission in Mali.

Stand Februar 2016

# WELTWEIT IM EINSATZ.

## KOOPERATIONEN MIT BÜNDNISPARTNERN.

Durch diktatorische Regime, Terrorismus, den Zerfall von Staaten, Epidemien oder Migrationsentwicklungen ausgelöste Konflikte und Krisen gehören im Weltgeschehen zum Alltag. Auch wenn sie sich in weit entfernten Regionen abspielen, können sie die Sicherheit Deutschlands gefährden.

Als Mitglied internationaler Bündnisse wie NATO, EU und UN beteiligt sich die Bundeswehr deshalb an internationalen Einsätzen unterschiedlichster Art. Die deutschen Streitkräfte übernehmen dabei nicht immer militärische, sondern auch humanitäre oder beobachtende Aufgaben. Welche Einsätze die Bundeswehr im Ausland durchführt, entscheidet der Bundestag. Als Soldatin oder Soldat müssen Sie bereit sein, bei Bedarf an solchen Einsätzen teilzunehmen.

36

INTERNATIONALE EINSÄTZE MIT  
BUNDESWEHR-BETEILIGUNG  
SEIT 1990

Stand Februar 2016

INFOS ZU AKTUELLEN EINSÄTZEN:  
[bundeswehr.de/einsaetze](http://bundeswehr.de/einsaetze)

## RESOLUTE SUPPORT IN AFGHANISTAN.

EINSATZFÜHRUNG:



BETEILIGTE NATIONEN:

42

SOLDATINNEN UND SOLDATEN VOR ORT:

MAX. 980

MILITÄRISCHE ORGANISATIONSBEREICHE:



### ZIEL:

- » Befähigung des afghanischen Staats, seiner Sicherheitsverantwortung nachzukommen

### AUFGABEN:

- » Ausbildung, Beratung und Unterstützung der afghanischen Verteidigungs- und Sicherheitskräfte
- » Aufklärung und Überwachung aus der Luft
- » Zivil-militärische Zusammenarbeit einschließlich humanitärer Hilfs- und Unterstützungsdienste
- » Logistischer Support



Stand Februar 2016



# BESONDERE JOBS. BESONDERE ZUWENDUNGEN.

## AUF DEM WEG ZUM MODERNEN ARBEITGEBER.

Um in Zukunft noch besser aufgestellt zu sein, arbeitet die Bundeswehr kontinuierlich daran, die Arbeitsbedingungen für Soldatinnen und Soldaten sowie zivile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach dem Motto «Aktiv. Attraktiv. Anders» immer weiter zu optimieren.

### ARBEITSZEITEN



- » Geregelter 41-Stunden-Tag nicht nur für die Beamtinnen und Beamten, sondern auch für Soldatinnen und Soldaten
- » Auch Teilzeit, Job-Sharing und Heimarbeit möglich
- » Überstunden als Zeitguthaben auf Langzeitkonten

### BERUF UND FAMILIE



- » Elternzeit, Kinder- und Elterngeld auch für Soldatinnen und Soldaten
- » Reduzierung der Versetzungen von Soldatinnen und Soldaten
- » Ausbildung in Teilzeit möglich
- » Hilfe bei Kinderbetreuung: Kitas, Kindergartenplätze, Tagespflege, Eltern-Kind-Zimmer, Sonderurlaube
- » Pflegekraft-Zuschüsse bei familiären Krankheitsfällen während Auslandseinsätzen

### SOZIALVERSICHERUNG



- » Keine Krankenversicherungspflicht, sondern für Soldatinnen und Soldaten unentgeltliche medizinische Versorgung durch Truppenärzte sowie für Beamtinnen und Beamte Anspruch auf Beihilfe
- » Keine Rentenversicherungspflicht für Beamtinnen und Beamte und Soldatinnen und Soldaten, sondern Erwerb eigener Versorgungsansprüche gem. Soldatenversorgungsgesetz oder Beamtenversorgungsgesetz
- » Befreiung von der Arbeitslosenversicherungspflicht

### SONDERZAHUNGEN



- » Prämien für Verpflichtung als Soldat/-in auf Zeit möglich
- » Zulagen für verantwortungs-/anspruchsvolle Arbeiten
- » Personalgewinnungszuschlag für Fachkräfte möglich



## BEHINDERUNGEN SIND KEIN HANDICAP.

Die Bundeswehr beschäftigt zahlreiche Menschen mit Behinderungen. In zivil wie militärisch geprägten Bereichen leisten diese Kameradinnen und Kameraden unverzichtbare Arbeit. Zögern Sie also nicht, sich trotz einer behinderungsbedingten Einschränkung zu bewerben.

# BEREITMACHEN ZUM DIENST.

## SO BEWERBEN SIE SICH:

### MILITÄRISCHE LAUFBAHN

1

### PERSÖNLICHES GESPRÄCH MIT EINEM/EINER KARRIEREBERATER/-BERATERIN

Der/die Karriereberater/-beraterin beantwortet alle Fragen, nimmt Ihre Bewerbung entgegen und leitet die Bewerbungsunterlagen an ein Karrierecenter der Bundeswehr oder das Assessmentcenter für Führungskräfte weiter.

Oder **ONLINE-BEWERBUNG**  
bewerbung.bundeswehrkarriere.de



2

### EIGNUNGSTEST IM KARRIERECENTER

### ASSESSMENTCENTER FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

- » Vorstellungsgespräch
- » Medizinische Eignungsuntersuchung
- » Sporttest
- » Computergestützte Tests
- » Gruppensituationsverfahren (für Feldwebel-/Offizierlaufbahn)
- » Ausbildungseignungsuntersuchung (für erforderliche zivilberufliche Ausbildungsmaßnahmen)
- » Studienberatung (für Offizierlaufbahn)

### ZIVILE LAUFBAHN

1

### SCHRIFTLICHE BEWERBUNG BEI DER ZUSTÄNDIGEN DIENSTSTELLE

Oder **ONLINE-BEWERBUNG**  
bewerbung.bundeswehrkarriere.de



2

### AUSWAHLVERFAHREN IM

KARRIERE-CENTER

ASSESSMENT-CENTER

DIENSTLEISTUNGS-ZENTRUM

Neben dem Bewerbungsgespräch umfasst das Auswahlverfahren je nach Stelle/Laufbahn ggf.:

- » Schriftliche/praktische Tests
- » Ärztliche Untersuchung
- » Sporttest
- » Kurzvortrag
- » Auswahlgespräch



## DIE KARRIEREBERATUNG DER BUNDESWEHR.

Alle Fragen zu militärischen oder zivilen Karrieren klären Sie am besten im persönlichen Gespräch mit einer/einem unserer über 400 Karriereberaterinnen und Karriereberater. Ein Karriereberatungsbüro in Ihrer Nähe finden Sie unter

**bundeswehrkarriere.de** oder **0800 9800880\***



Sie sind hier: [Startseite](#) > [Presse](#) > [Pressemitteilungen](#) > [Archiv 2014](#) > Ursula von der Leyen: „Gutes Personal ist ebenso wichtig wie gute Ausrüstung“

## Ursula von der Leyen: „Gutes Personal ist ebenso wichtig wie gute Ausrüstung“

Berlin, 29.10.2014, BMVg Presse- und Informationsstab.

**Die Bundesregierung beschließt das Gesetz zur Attraktivitätssteigerung des Dienstes in der Bundeswehr. Der Gesetzentwurf enthält 22 Maßnahmen im jährlichen Volumen bis zu 300 Millionen Euro.**

Die Bundesregierung hat heute den vom Bundesminister des Innern und von der Bundesministerin der Verteidigung gemeinsam vorgelegten Entwurf eines Gesetzes zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr (Artikelgesetz) beschlossen. Bundesministerin der Verteidigung Ursula von der Leyen hat damit Wort gehalten und in diesem Jahr bereits die zweite Säule ihrer Attraktivitätsoffensive auf den Weg gebracht. Im Januar hatte die Ministerin angekündigt, die Bundeswehr zu einem der attraktivsten Arbeitgeber in Deutschland zu machen. Die neuen Regelungen sollen stufenweise in Kraft treten, die ersten mit Abschluss des Gesetzgebungsverfahrens bis Sommer 2015, die letzten aufgrund organisatorischer Vorbereitungen Anfang 2016.

Das Artikelgesetz beinhaltet 22 Maßnahmen, die den Dienst in der Bundeswehr attraktiver machen sollen. Das Spektrum der im Zuge der Attraktivitätsoffensive beschlossenen Maßnahmen reicht von besserer Besoldung und Versorgung über eine leichtere Vereinbarkeit von Privatleben und Dienst bis hin zu einer gesetzlichen Arbeitszeitregelung für Soldatinnen und Soldaten. Insgesamt werden 20 Zulagen verbessert und sogar drei neue Erschwerungszulagen eingeführt. Zulagen, die teilweise seit 1990 nicht mehr angepasst wurden, werden nun um bis zu 40% erhöht. Die Bundeswehr soll künftig attraktive Rahmenbedingungen bieten, die mit den Angeboten vergleichbarer ziviler Arbeitgeber mithalten können.

Das Artikelgesetz regelt unter anderem:

- erstmals eine Regelarbeitszeit von 41 Stunden in der Woche für Soldatinnen und Soldaten im Grundbetrieb,
- erweiterte Möglichkeiten für Soldatinnen und Soldaten, Teilzeitbeschäftigung in Anspruch zu nehmen, zum Beispiel auch im Sinne von „Job-Sharing“,
- bessere Beförderungsmöglichkeiten insbesondere für die Mannschaftslaufbahn und die Beamtinnen und Beamten des einfachen Dienstes,
- finanzielle Unterstützung für Soldatinnen und Soldaten, wenn während eines Auslandseinsatzes zuhause in der Familie „alle Stricke reißen“ (Familien-/ Haushaltshilfe),
- erhöhte Zulagen für Tätigkeiten, die mit besonderen Belastungen oder mehr Verantwortung verbunden sind (zum Beispiel Sprengstoffentschärfer, Bunkerdienste, Borddienst; insgesamt rund 22.000 soldatische und 500 beamtete Kräfte profitieren),
- Personalbindungszuschläge für Soldatinnen und Soldaten in Personalmangelbereichen, um Abwanderung in die Privatwirtschaft verhindern zu können (zum Beispiel IT [Informationstechnik]-Spezialisten, elektronische Aufklärung),
- eine Erhöhung des Wehrsolds für derzeit rund 10.000 Freiwilligen Wehrdienst Leistende (zuletzt 2008),
- verbesserte Altersversorgung für (aktuell rund 120.000) Soldatinnen auf Zeit und Soldaten auf Zeit in der gesetzlichen Rentenversicherung (Annäherung an Status Berufssoldaten, Beamte und Tarifbeschäftigte),
- verbesserte Hinzuverdienstmöglichkeiten bei einem frühen Ausscheiden aus dem Dienst zwischen 54 und 62 Jahren,
- günstigere Regeln zum Versorgungsausgleich für geschiedene Berufssoldatinnen und Berufssoldaten bei einem frühen Ausscheiden aus dem Dienst zwischen 54 und 62 Jahren,
- verbesserte Einsatzversorgung durch Vorverlegung des Stichtages um 10 Jahre, so dass auch einsatzversehrte Kosovo-Veteranen die Leistungen erhalten können.

Bereits im Juni wurden als erste Säule der Agenda „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“ 29 untergesetzliche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Bundeswehr auf den Weg gebracht, von denen die meisten bereits Ende 2015 umgesetzt sein sollen. Ganz oben auf der Agenda stehen moderne Arbeitszeitmodelle, Maßnahmen, die zu weniger Versetzungen und einer besseren Karriereplanung führen sollen, Angebote für eine flexible Kinderbetreuung, der Aufbau eines bundeswehrinternen Binnenarbeitsmarktes und moderne Unterkünfte für die Truppe.

Weitergehende Informationen zum Artikelgesetz, unter anderem mit Fall- und Rechenbeispielen, wie sich die einzelnen Maßnahmen für die Bundeswehrangehörigen auswirken, finden Sie im Internet unter [www.bundeswehr.de](http://www.bundeswehr.de) > Bundeswehr in Führung

### • WEITERE INFORMATIONEN

#### DOWNLOADS

- [Pressemitteilung zum Artikelgesetz \(PDF \[Portable Document Format\], 128 kB\)](#)

Stand vom: 29.10.14

21.3.2016

BMVg.de: Ursula von der Leyen: „Gutes Personal ist ebenso wichtig wie gute Ausrüstung“

[http://www.bmvg.de/portal/poc/bmvg?](http://www.bmvg.de/portal/poc/bmvg?uri=ci%3Abw.bmvg.presse.pressemitteilungen.archiv_2014&de.conet.contentintegrator.portlet.current.id=01DB010000000001%7C9QCAXG906DIBR)

[uri=ci%3Abw.bmvg.presse.pressemitteilungen.archiv\\_2014&de.conet.contentintegrator.portlet.current.id=01DB010000000001%7C9QCAXG906DIBR](http://www.bmvg.de/portal/poc/bmvg?uri=ci%3Abw.bmvg.presse.pressemitteilungen.archiv_2014&de.conet.contentintegrator.portlet.current.id=01DB010000000001%7C9QCAXG906DIBR)





# Kluge Köpfe für die Rente!

## Ausbildung und Studium bei der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg

- Bachelor im Studiengang Rentenversicherung
- Bachelor im Studiengang Wirtschaftsinformatik
- Sozialversicherungsfachangestellte/r
- Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement



## **Wir sichern Generationen**

### **Die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg**

#### **Vergangenheit**

Die gesetzliche Rentenversicherung ist seit 1890 die verlässliche Altersvorsorge der Bevölkerung in Deutschland. Sie hat Kriege und Inflationen überstanden und damit für Generationen soziale Sicherheit insbesondere im Alter und bei Erwerbsminderung ermöglicht.

Die frühere Landesversicherungsanstalt (LVA) Baden-Württemberg wurde am 1. Oktober 2005 im Rahmen der Organisationsreform zur Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg.

#### **Gegenwart**

Die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg ist einer der größten Regionalträger der Deutschen Rentenversicherung. Mit den beiden Standorten in Karlsruhe und Stuttgart sowie 15 Regionalzentren und weiteren Außenstellen im gesamten Bundesland beschäftigt sie rund 3.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Angestellte oder Beamte im öffentlichen Dienst. Sie ist ein bürgernaher und wirtschaftlich arbeitender Dienstleister. Für 6,6 Millionen Versicherte ist sie der erste Ansprechpartner bei allen Fragen

rund um Rente, Altersvorsorge und Rehabilitation. Monatlich erhalten 1,5 Millionen Menschen im In- und Ausland ihre Rente von der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg.

Gemeinsam mit anderen Reha-Trägern hat die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg im ganzen Land Gemeinsame Servicestellen für Rehabilitation eingerichtet. Dort hilft sie Menschen mit Behinderungen weiter.

In jedem Regionalzentrum befindet sich außerdem ein daran angegliedertes Servicezentrum für Altersvorsorge. Dort informieren die Fachleute der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg kostenlos, anbieter- und produktneutral über die verschiedenen Möglichkeiten der Altersvorsorge. Und als bundesweite Verbindungsstelle für Griechenland, Zypern, die Schweiz und Liechtenstein ist die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg auch international tätig.



### **Zukunft**

Die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg hat sich von einer klassischen Behörde zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen entwickelt. Im Mittelpunkt stehen die Kunden, die Versicherten, deren Arbeitgeber, die Rentnerinnen und Rentner – und Du! Denn die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg bietet Dir eine interessante und vielseitige Ausbildung.

### **Schau mit uns in die Zukunft!**

**Weitere Informationen rund um die Aufgaben der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg findest Du im Internet unter [www.deutsche-rentenversicherung-bw.de](http://www.deutsche-rentenversicherung-bw.de)**



## Die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg als Ausbildungsbetrieb

### Wir suchen

Kluge Köpfe für die Rente – gemäß unserem Ausbildungsmotto suchen wir interessierte und motivierte Nachwuchskräfte. In jedem Ausbildungsjahr werden zur Zeit rund 100 junge Menschen in vier verschiedenen Ausbildungsberufen eingestellt.

**Auf unserer Facebook-Seite „Kluge Köpfe für die Rente“ kannst Du verfolgen, was während der Ausbildung oder dem Studium bei uns passiert. Dort berichten unsere Nachwuchskräfte von ihrer Ausbildung.**

### Wir bieten

Die Übernahmebedingungen nach der Ausbildung richten sich jeweils nach der Bedarfslage. Derzeit werden aber alle Auszubildenden mit einem entsprechendem Ergebnis übernommen.

Der fachliche Schwerpunkt der Ausbildung liegt in der gesetzlichen Rentenversicherung: Altersvorsorge, Rente und Rehabilitation. Neueste Entwicklungen in

Ausbildung mit  
Perspektive

der Berufsbildung, zum Beispiel handlungsorientierte Ausbildungsmethoden wie Projekte oder Erkundungen, werden in den Ausbildungsplänen eingesetzt. Unsere Azubis werden im Team von geschulten Trainerinnen und Trainern in speziell eingerichteten Ausbildungsbereichen betreut.

Die Arbeitsplätze sind modern und nach ergonomischen Gesichtspunkten eingerichtet. Die Dienststellen sind auch mit den öffentlichen Verkehrsmitteln gut zu erreichen. Als großer Arbeitgeber bietet die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zahlreiche Vorteile wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie, flexible Arbeitszeiten und gute Sozialleistungen.

### **Kundennähe in der Praxis**

Die praktische Ausbildung findet schwerpunktmäßig in den Ausbildungszentralen Karlsruhe oder Stuttgart statt. Ergänzend kann die Ausbildung zeitweise heimatnah in einem Regionalzentrum erfolgen. Spätere Einsatzmöglichkeiten in den Regionen richten sich nach der jeweiligen Personalsituation und dem Personalbedarf. Wünsche für einen Einsatz in den regionalen Dienststellen werden im Rahmen der Möglichkeiten berücksichtigt.

### **Wir fördern**

Mit zahlreichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen fördert die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg die berufliche Entwicklung und fachliche Qualifikation auch nach der Ausbildung. Beispielsweise werden Schulungen in modernem Verwaltungsmanagement, in aktuellen Themen des Fachrechts und in IT-Anwendungen angeboten.

Damit sorgt die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg dafür, dass Du Dein Wissen und Deine Kompetenz stets auf höchstem Niveau hältst und mit Deinen Aufgaben wachsen kannst.

Fort- und  
Weiterbildung



## Die Ausbildungsberufe bei der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg

Fachrichtung  
Gesetzliche Renten-  
versicherung

### Sozialversicherungsfachangestellte/r

- **Ausbildungsdauer:** drei Jahre
- **Ausbildung:** Fachwissen über Arbeitsvorgänge und sicheren Umgang mit Kunden, Berufsschule
- **Aufstiegschancen:** im Fall der Übernahme verschiedene Einsatzmöglichkeiten im Leistungsbereich oder in anderen Abteilungen
- **Anforderungen:** mittlerer Bildungsabschluss, soziale und kommunikative Kompetenz, Fähigkeit zur fachübergreifenden kooperativen Teamarbeit, Flexibilität und Mobilität in ganz Baden-Württemberg

Beamter/Beamtin  
des gehobenen  
nichttechnischen  
Verwaltungsdienstes  
Fachrichtung:  
Gesetzliche Renten-  
versicherung

### Bachelor im Studiengang Rentenversicherung

- **Ausbildungsdauer:** drei Jahre
- **Ausbildung:** Grundlagen- und Vertiefungssemester an der HS Ludwigsburg, praktische Arbeit bei der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg
- **Aufstiegschancen:** im Fall der Übernahme verschiedene Einsatzmöglichkeiten im Innen- wie im Außendienst (unter anderem Beratungsservice, Betriebsprüfendienst)
- **Anforderungen:** Abitur oder Fachhochschulreife, soziale und kommunikative Kompetenz, Fähigkeit zur fachübergreifenden kooperativen Teamarbeit, Flexibilität und Mobilität in ganz Baden-Württemberg

Kaufmännische  
Ausbildung

### Kauffrau/Kaufmann für Büromanagement

- **Ausbildungsdauer:** zweieinhalb Jahre
- **Ausbildung:** Informations- und Textverarbeitung, Kommunikation, Bürowirtschaft, Personalverwaltung, Organisation, Sekretariatswesen, Berufsschule
- **Aufstiegschancen:** im Fall der Übernahme verschiedene Einsatzmöglichkeiten im Dienstleistungsbereich oder in anderen Abteilungen
- **Anforderungen:** mittlerer Bildungsabschluss, soziale und kommunikative Kompetenz, Fähigkeit zur fachübergreifenden kooperativen Arbeit im Team, Flexibilität und Mobilität in ganz Baden-Württemberg



### Bachelor im Studiengang Wirtschaftsinformatik

- **Ausbildungsdauer:** drei Jahre
- **Ausbildung:** Praxis und Studienabschnitte (Duale Hochschule)
- **Ausbildungsschwerpunkte:** Rechnersysteme, Systemanalyse, Kommunikationssysteme, Informatik, Mathematik sowie Volks- und Betriebswirtschaftslehre
- **Aufstiegschancen:** im Fall der Übernahme erwarten Dich Berufsperspektiven in den IT-Bereichen
- **Anforderungen:** allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife (Fachhochschulreife nur in Verbindung mit bestandenem Studierfähigkeitstest der DHBW), besondere mathematisch-naturwissenschaftliche Fähigkeiten, Teamfähigkeit, Flexibilität und Mobilität, besonderes Interesse an Informationstechnologien

Bewerbungs-  
unterlagen

### Haben wir Dein Interesse geweckt? Dann sende uns

- einen vollständig ausgefüllten **Bewerbungsbogen** (diesen entnimmst Du bitte dem beigefügten Einleger)
- einen **tabellarischen Lebenslauf**
- beglaubigte Kopien Deiner letzten beiden **Zeugnisse**
- **Nachweise oder Arbeitszeugnisse** über geleistete Praktika





## **Leistungen der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg. Die Vorteile auf einen Blick.**

**Die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg bietet nicht nur eine interessante und abwechslungsreiche Berufsausbildung, sie bietet auch ein Arbeitsumfeld, in dem der Job Spaß macht.**

### **Büro**

- moderne, ergonomische Arbeitsplätze
- flexible Arbeitszeiten
- Betriebsbesichtigungen
- Informatorische Beschäftigungen auch in eigenen Einrichtungen der Rehabilitation
- Teilnahme an Ausbildungsmessen
- Weitere interessante Ausbildungsprojekte (zum Beispiel Umweltprojekte, Kompasstour, „Mach dich fit.“)

### **Mobilität**

- gute Anbindung an Busse und Bahnen durch Haltestellen direkt vor den Häusern
- preiswerte Job- und Studenten-Tickets
- Parkplätze vor den Häusern und in den Tiefgaragen
- Unterstützung bei der Wohnungssuche



### **Familie**

- hervorragende Vereinbarkeit von Beruf und Familie zertifiziert durch das „audit“ der berufundfamilie gGmbH
- Wiedereinstiegsprogramme nach der Erziehungspause
- flexible Arbeitszeiten
- Teilzeitarbeitsplätze

### **Gesundheit und Verpflegung**

- leckere, vielseitige Küche im Betriebsrestaurant
- günstiges Mittagessen
- Kiosk/Cafeteria im Haus
- Gesundheitsaktionen

### **Freizeit und Fitness**

- Sportgruppen (zum Beispiel Volleyball, Badminton, Fußball, Schach, Nordic Walking, Funktionsgymnastik, Tennis, Tischtennis, Kletterwand)
- Sportfeste
- günstige Angebote von Ferienwohnungen

**Wir freuen uns auf Dich. Werde einer unserer „Klugen Köpfe für die Rente“!**



## **Die Regionalzentren und Außenstellen der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg**

### **73430 Aalen**

Bahnhofstraße 24-28, Telefon 07361 9684-0

### **79100 Freiburg**

Heinrich-von-Stephan-Straße 3, Telefon 0761 20707-0

### **72250 Freudenstadt**

Wallstraße 8, Telefon 07441 86050-0

### **73033 Göppingen**

Schützenstraße 14, Telefon 07161 96073-0

### **74072 Heilbronn**

Friedensplatz 4, Telefon 07131 6088-0

### **76135 Karlsruhe**

Gartenstraße 105

Für **Karlsruhe**: Telefon 0721 825-11916

Für **Nordschwarzwald**: Telefon 0721 825-11917

Für **Offenburg**: Telefon 0721 825-11919

### **79539 Lörrach**

Feldbergstraße 16, Telefon 07621 42256-10

### **68161 Mannheim**

Mozartstraße 3, Telefon 0621 82005-0

**77652 Offenburg**

Okenstraße 27, Telefon 0781 63915-0

**75179 Pforzheim**

Freiburger Straße 7, Telefon 07231 9314-20

**88212 Ravensburg**

Eisenbahnstraße 37, Telefon 0751 8808-0

**72762 Reutlingen**

Ringelbachstraße 15, Telefon 07121 2037-0

**74523 Schwäbisch Hall**

Bahnhofstraße 28, Telefon 0791 97130-0

**72488 Sigmaringen**

Antonstraße 9, Telefon 07571 7452-0

**78224 Singen**

Julius-Bührer-Straße 2, Telefon 07731 8227-10

**70437 Stuttgart**

Adalbert-Stifter-Straße 105

Für [Esslingen/Göppingen](#): Telefon 0711 848-12200

Für [Ludwigsburg/Waiblingen](#): Telefon 0711 848-12300

Für [Stuttgart/Böblingen](#): Telefon 0711 61466-0

**70197 Stuttgart, Service im Zentrum**

Rotebühlstraße 133, Telefon 0711 61466-0

**97941 Tauberbischofsheim**

Pestalozziallee 13-15, Telefon 09341 9217-0

**89073 Ulm**

Wichernstraße 10 (Bastei-Center), Telefon 0731 92041-0

**78050 Villingen-Schwenningen**

Kaiserring 3, Telefon 07721 9915-0



## Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg

Gartenstraße 105  
76135 Karlsruhe

Adalbert-Stifter-Straße 105  
70437 Stuttgart

[www.deutsche-rentenversicherung-bw.de](http://www.deutsche-rentenversicherung-bw.de)

[www.klugekoepfuerdierende.de](http://www.klugekoepfuerdierende.de)

[www.facebook.com/klugekoepfuerdierende](https://www.facebook.com/klugekoepfuerdierende)



Deutsche  
Rentenversicherung  
Baden-Württemberg



charta der vielfalt





## ARBEITEN FÜR DAS, WAS MAN SCHÄTZT.

München ist Vieles: Lebensraum, Verkehrsraum, Wohnraum. Freizeitoase, Wirtschaftszentrum, Kulturmetropole. München ist: eine Weltstadt, eine Gemeinschaft – und eine Aufgabe. München braucht Menschen, die sich für unsere Stadt einsetzen und ihren beruflichen Lebensweg mit München gestalten wollen. Sind Sie bereit dafür? Dann kann Ihnen die Stadt München auch als Arbeitgeberin Vieles bieten.

# SINNHAFTIGKEIT



Als öffentliche Arbeitgeberin ist die Stadt in erster Linie dem Wohl ihrer Bürgerinnen und Bürger verpflichtet. Wirtschaftlichkeit ist wichtig, aber stets nur Mittel zum Zweck. München bietet engagierten Menschen die Gelegenheit, unsere Gesellschaft mitzugestalten und das Gemeinwohl zu fördern. Dies verlangt Persönlichkeiten, die ihre Arbeit nicht nur als Pflicht, sondern als sinnvolle Aufgabe erleben wollen.



# FLEXIBILITÄT



Lebensqualität hat viele Facetten. Vom Naturschutz bis zur Straßenreinigung. Vom Straßenbau bis zum Schulwesen. Von der ärztlichen Versorgung bis zum Rechtswesen. Als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter bei der Stadt können Sie im Direktorium und in 11 Referaten an über 33.000 Stellen dazu beitragen, dass München jeden Tag mehr Lebensqualität bietet. Und Sie können Stellen oder Referate wechseln. Wir fördern diese Flexibilität ebenso wie den Willen zur Weiterbildung. München braucht Menschen, die ihren Lebensweg initiativ gestalten. Im Beruf und außerhalb. Deshalb bieten wir auch flexible Arbeitszeiten sowie Voll- oder Teilzeitbeschäftigungsmodelle.

# VERLÄSSLICHKEIT



Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit sind Basis eines erfolgreichen Miteinanders. Die Stadt München gestaltet Arbeitsverträge deshalb in der Regel unbefristet. Ein Standortwechsel ist auch bei Weiterentwicklung kaum nötig, da alle Arbeitsplätze der Stadt im Münchner Stadtgebiet liegen. Wir sind daran interessiert, Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten langfristig an uns zu binden, weiter zu entwickeln und deren Gesundheit zu fördern. Für ein verlässliches Miteinander, individuelle Aufstiegsmöglichkeiten sowie einen gesunden Arbeitsplatz.

# GEMEINSCHAFT



Weltoffenheit und Chancengleichheit sind Münchner Stärken, die auch das Arbeitsleben bei der Stadt prägen. Mit 49% Frauen in Führungspositionen, 7,35% schwerbehinderten Menschen, an die 17% Beschäftigte mit Migrationshintergrund sowie Menschen mit verschiedenen Lebensformen bilden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine leistungsfähige, lebendige Gemeinschaft. Offene, teamorientierte Kolleginnen und Kollegen finden darin ein hervorragendes Umfeld, um persönlich und beruflich weiterzukommen.

# VIELFALT



Die Leistungsfähigkeit und die Lebensqualität einer modernen Stadtgesellschaft liegt auch in ihrer Vielfalt. Jeder Mensch kann sich entsprechend seinen Fähigkeiten für unsere Stadt einbringen. Diese reiche Vielfalt spiegelt sich im Selbstverständnis der Stadt als Arbeitgeberin. Die Unternehmenskultur ist von Offenheit, gegenseitigem Respekt und Anerkennung geprägt. Chancengleichheit von Frauen und Männern, unabhängig von ihrer sexuellen Identität, Alter, Behinderung, Hautfarbe, Religion sowie kultureller und sozialer Herkunft ist uns ein besonderes Anliegen.



# INTERESSIERT?



Informieren Sie sich über aktuelle Stellenangebote der Landeshauptstadt München ... [▶](#)



## Ein "ausgezeichnetes" Unternehmen

### Kommen Sie zur Münchner Stadtverwaltung

**"Das Wohl aller Menschen in München muss im Mittelpunkt unseres Handelns stehen. Die Landeshauptstadt soll eine Stadt für alle bleiben. Nur so werden wir das Münchner Lebensgefühl bewahren. Nur so wird München auch in Zukunft eine weltoffene, tolerante, soziale und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreiche Wachstumsmetropole sein."**

*(Dieter Reiter, Oberbürgermeister)*

Die Landeshauptstadt München ist mit rund 35.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die größte kommunale Arbeitgeberin in Deutschland. Wir verstehen uns als zukunftsorientiert, weltoffen und sozial.

Der Erfolg unserer Stadtverwaltung wird durch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt. Daher kümmern wir uns im besonderen Maße um unsere Beschäftigten.

Wir bieten Ihnen ein vielfältiges und anspruchsvolles Betätigungsfeld, gute Aufstiegsmöglichkeiten sowie die Möglichkeit Beruf und Familie in einer Stadt mit höchster Lebensqualität zu vereinen. Die Landeshauptstadt München setzt sich für die Belange ihrer Beschäftigten ein: für eine chancengerechte Arbeitswelt, Familienfreundlichkeit, für einen gesunden Arbeitsplatz, für Vielfalt und Toleranz, Wertschätzung wie beispielsweise die Förderung von Frauen in Führungspositionen.

Für dieses weitgefächerte Engagement als Arbeitgeberin hat die Landeshauptstadt München bereits mehrere Auszeichnungen erhalten.

### Für detaillierte Informationen bitte das jeweilige Logo anklicken:



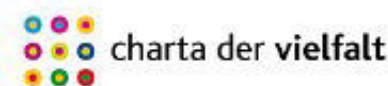
#### Total E-Quality

[mehr](#)



#### Familienbewusste Unternehmensführung

[mehr](#)



#### Interkulturelle Orientierung und Öffnung

[mehr](#)



#### Förderung des weiblichen Führungsnachwuchses

[mehr](#)



#### Deutscher Unternehmenspreis Gesundheit

[mehr](#)



#### Deutscher Bildungspreis 2013

[mehr](#)



### Corporate Health Award

mehr



### Qualitätssiegel "Soziale Stadt"

mehr



### Stadt München: Leuchtturm der Inklusion

mehr

## Weitere Infos

- **Stellenangebote der Landeshauptstadt München**
- **Ausbildung bei der Landeshauptstadt München**





# **Dienstvereinbarung** zur leistungsorientierten Bezahlung



## Impressum

Herausgeber  
Landeshauptstadt München

Marienplatz 8  
80313 München

Redaktion / Gestaltung  
POR-P 5.1  
p51.por@muenchen.de

Foto  
Michael Nagy

1. Auflage / 33.000 Stück  
Juni 2015

Gedruckt auf Recyclingpapier aus 100 % Altpapier



Dienstvereinbarung zur leistungsorientierten Bezahlung nach § 18 TVöD  
bei der Landeshauptstadt München (DV-LoB) vom 10.06.2009  
zuletzt geändert am 04.05.2015

Zwischen **der Landeshauptstadt München**

vertreten durch den Personal- und Organisationsreferenten Herrn Dr. Thomas Böhle

und

**dem Gesamtpersonalrat der Landeshauptstadt München**

vertreten durch die Vorsitzende Frau Ursula Hofmann

wird folgende Dienstvereinbarung geschlossen:

## **Präambel**

<sup>1</sup>Diese Dienstvereinbarung entwickelt die leistungsorientierte Bezahlung bei der LHM auf der Basis der Erkenntnisse der Mitarbeiterbefragung 2008 weiter. <sup>2</sup>Die Beschäftigten<sup>1</sup> erbringen gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern unserer Stadt Dienstleistungen in hoher Qualität.

<sup>3</sup>Dies ist nur mit engagierten und leistungsbereiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglich.

<sup>4</sup>Die leistungsbezogene Bezahlung soll dazu beitragen, diese Motivation zu erhalten bzw. zu stärken. <sup>5</sup>Neben der Möglichkeit, besondere einmalige Leistungen zu prämiieren, können nun auch gute Leistungen im Tagesgeschäft honoriert werden.

## **§ 1 Geltungsbereich**

- (1) Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beamtinnen und Beamten der Landeshauptstadt München der Besoldungsgruppen A 3 bis B 4, alle Tarifbeschäftigten nach dem TVöD der Entgeltgruppen 1 bis 15, außertariflich Beschäftigte der Entgeltgruppe E 15 Ü, außertariflich Beschäftigte, deren Vergütung auf die Beamtenbesoldung Bezug nimmt (bis B 4) sowie für alle Beschäftigten, auf deren Beschäftigungsverhältnis der TV-Fleischuntersuchung Anwendung findet.
- (2) Diese Dienstvereinbarung gilt auch für Beschäftigte des Eigenbetriebes IT@M. Für andere Eigenbetriebe und deren Beschäftigte gilt sie nicht.

---

1 Beschäftigte = Tarifbeschäftigte und Beamtinnen und Beamte

## **§ 2 Leistungsprämien**

- (1) <sup>1</sup>Das Leistungsentgelt wird bei Tarifbeschäftigten zusätzlich zum Tabellenentgelt und bei Beamtinnen und Beamten zusätzlich zum Grundgehalt als Leistungsprämie gewährt. <sup>2</sup>Von einer Leistungszulage wird kein Gebrauch gemacht. <sup>3</sup>Erfolgsprämien werden zum jetzigen Zeitpunkt nicht gewährt. <sup>4</sup>Das Leistungsentgelt muss allen Beschäftigten zugänglich sein.
- (2) <sup>1</sup>Die Leistungsprämie wird in Form einer Basisprämie (§ 4) und einer Zusatzprämie (§ 5) gewährt. <sup>2</sup>Die Leistungsfeststellung erfolgt jährlich. <sup>3</sup>Beschäftigte erhalten Leistungsprämien als Einmalbetrag. <sup>4</sup>Sie werden mit dem Oktobergehalt (Tarifbeschäftigte) bzw. mit dem Novembergehalt (Beamtinnen und Beamte) ausbezahlt. <sup>5</sup>Beschäftigte, die aus dem Dienst ausscheiden, erhalten die Leistungsprämie zum Ausscheidungsdatum.
- (3) <sup>1</sup>Der für die Gewährung von Leistungsprämien ausschlaggebende Betrachtungszeitraum beginnt am 01.06. und endet am 31.05. des darauf folgenden Jahres. <sup>2</sup>Der Fixtermin für die Vergabeentscheidung ist in der Regel der 30.06. des Ausschüttungsjahres. <sup>3</sup>Bei abweichendem Geschäftsjahr kann er bis 31.07. verlängert werden.
- (4) <sup>1</sup>Das Vergabeverfahren erfolgt abschließend im jeweiligen Referat. <sup>2</sup>Soweit erforderlich sind referatsspezifische Festlegungen zu treffen.
- (5) Die Leistungsfeststellung ist transparent und nachvollziehbar zu gestalten.
- (6) <sup>1</sup>Die Ergebnisse der Leistungsfeststellung und der Vergabeentscheidungen sind von allen Beteiligten vertraulich zu behandeln. <sup>2</sup>Auswertungen der Vergabep Praxis sind nur ohne individuellen Bezug gestattet.
- (7) <sup>1</sup>Bei schwerbehinderten Menschen ist ggf. eine durch die Schwerbehinderung bedingte Minderung der Arbeitsleistung angemessen zu berücksichtigen. <sup>2</sup>Dies gilt auch für leistungsgeminderte Beschäftigte.
- (8) <sup>1</sup>Um finanzielle Nachteile zu vermeiden, erhalten geringfügig Beschäftigte grundsätzlich keine Leistungsprämien. <sup>2</sup>Auf ausdrücklichen Wunsch der Dienstkraft kann hiervon abgesehen werden. <sup>3</sup>Im Prämiengespräch (Vorschauteil für den kommenden Betrachtungszeitraum) ist mit dem geringfügig Beschäftigten verbindlich zu klären, ob eine Teilnahme am Prämienverfahren gewünscht ist.

## **§ 3 Beteiligte im Verfahren**

<sup>1</sup>Im Verfahren gibt es folgende Funktionen:

- a) Entscheidungsbefugte: Sie treffen Entscheidungen über die Gewährung bzw. Nichtgewährung von Leistungsprämien. <sup>2</sup>Die Entscheidungsbefugnis obliegt der berufsmäßigen Stadträtin/dem berufsmäßigen Stadtrat des jeweiligen Referates bzw. der Leiterin/dem Leiter des Direktoriums. <sup>3</sup>Eine Delegation innerhalb des jeweiligen Referates sollte erfolgen. <sup>4</sup>Die Entscheidungsbefugten legen die Vorschlagsberechtigten fest.

- b) <sup>5</sup>Vorschlagsberechtigte: Sie schlagen den Entscheidungsbefugten prämiierungswürdige Sachverhalte und Einzelpersonen bzw. Gruppen vor.
- c) <sup>6</sup>Unmittelbare Führungskräfte: Sie können den Vorschlagsberechtigten für ihren Zuständigkeitsbereich Prämierungsvorschläge unterbreiten.

<sup>7</sup>Eine Führungskraft kann je nach den Gegebenheiten mehrere Funktionen wahrnehmen.

#### § 4 Basisprämie

- (1) Alle Beschäftigten nach § 1, die am 01.01. des Ausschüttungsjahres in einem aktiven Beschäftigungsverhältnis stehen und ihre Arbeitsleistung im Hinblick auf die Qualität und die Quantität der Aufgabenerledigung im Tagesgeschäft zur vollen Zufriedenheit erbringen, erhalten eine Basisprämie.
- (2) <sup>1</sup>Die unmittelbaren Führungskräfte prüfen, ob die Voraussetzungen nach Abs. 1 vorliegen. <sup>2</sup>Zuständig ist die am Ende des Betrachtungszeitraumes verantwortliche Führungskraft. <sup>3</sup>Gegebenenfalls sind die vorherigen Führungskräfte einzubeziehen. <sup>4</sup>Die Entscheidung ist den Beschäftigten im Prämiengespräch zu erläutern. <sup>5</sup>Im Falle der Nichtgewährung ist die örtliche Personalverwaltung zu informieren.
- (3) Die Höhe der Basisprämie richtet sich nach der jeweiligen Entgelt- bzw. Besoldungsgruppe und beträgt:

bei Tarifbeschäftigten nach dem TVöD:

	im Jahr 2012	ab dem Jahr 2013
in E 1 - E 8 bzw. S 2 - S 8	125 Euro	140 Euro
in E 9 - E 12 bzw. S 9 - S 18	250 Euro	280 Euro
in E 13 - E 15	500 Euro	560 Euro,

bei Beamtinnen und Beamten:

in A 3 – A 8	50 Euro
in A 9 – A 12	100 Euro
in A 13 – B 4	200 Euro

sowie 500 Euro im Jahr 2012 bzw. 560 Euro ab dem Jahr 2013 bei außertariflich Beschäftigten der Entgeltgruppe E 15 Ü sowie außertariflich Beschäftigten, deren Vergütung auf die Beamtenbesoldung Bezug nimmt (bis B 4).

- (4) Die Höhe der Basisprämie für die Tarifbeschäftigten nach TV-Fleischuntersuchung beträgt:  
bei amtlichen Fachassistentinnen/Fachassistenten: 100 Euro  
bei amtlichen Tierärztinnen/Tierärzten: 400 Euro.
- (5) <sup>1</sup>Teilzeitkräfte erhalten die Basisprämie anteilig zu ihrer Arbeitszeit. <sup>2</sup>Beschäftigte in Altersteilzeit nach dem Blockmodell erhalten während der Ansparphase die ungekürzte Basisprämie, während der Freistellungsphase wird keine Basisprämie gewährt.

- (6) Für die Höhe der Basisprämie sind die Verhältnisse (Eingruppierung/Einwertung, Arbeitszeitvolumen) am 01.01. des Ausschüttungsjahres ausschlaggebend.
- (7) <sup>1</sup>Bei Abwesenheiten, die die Hälfte des Betrachtungszeitraumes überschreiten, wird keine Basisprämie gewährt. <sup>2</sup>Die örtliche Personalverwaltung informiert die unmittelbaren Führungskräfte zeitnah vor den Prämiengesprächen (§11) über die betroffenen Beschäftigten.
- (8) Die Basisprämie wird von dem Referat finanziert, in dem der/die Beschäftigte zum Auszahlungszeitpunkt tätig ist.

## **§ 5 Zusatzprämie**

- (1) Eine Zusatzprämie kann für die Erfüllung von Zielvereinbarungen (§ 6) oder anhand einer systematischen Leistungsbewertung nach dem Kriterienkatalog (§ 7) für Einzelpersonen bzw. für Gruppen gewährt werden.
- (2) Es ist möglich, dass Beschäftigte auf der Basis verschiedener Instrumente der Leistungsfeststellung mehrfach prämiert werden.
- (3) Es erfolgt keine Festlegung der Höhe des Leistungsentgelts im Vorfeld.
- (4) <sup>1</sup>Eine Idee kann sowohl nach den Regeln der Ideenbörse als auch nach den Bestimmungen der DV-LoB prämiierungswürdig sein. <sup>2</sup>Soweit die Einreicherin/der Einreicher einer Idee bereits eine Prämie aus der Ideenbörse erhalten hat, erfolgt eine entsprechende Kürzung der Zusatzprämie.
- (5) <sup>1</sup>Bei Zusatzprämien für Gruppen steht die Individualleistung im Mittelpunkt. <sup>2</sup>Die Verteilung von Gruppenprämien erfolgt wie bei Einzelprämien entsprechend dem individuellen Beitrag zum Ergebnis, der über die Prämienhöhe honoriert wird.
- (6) <sup>1</sup>Zusatzprämien können referats- bzw. leistungstopfübergreifend gewährt werden bei
  - a) Wechsel einer Dienstkraft in ein anderes Referat bzw. in eine andere Organisationseinheit (z. B. Umsetzung oder Abordnung)
  - b) referatsübergreifenden oder organisationsübergreifenden Arbeitsgruppen, die in projektähnlicher Form arbeiten (Arbeitsinhalte und Zeitschiene sind definiert)
  - c) Wechsel in die Altersteilzeit-Freistellungsphase.

<sup>2</sup>Über die Zusatzprämie entscheidet in diesen Fällen das Referat, für das auch die prämiierungswürdige Leistung erbracht wurde. <sup>3</sup>Dieses Referat fertigt das Prämiierungsschreiben und informiert das neue Referat und das Personal- und Organisationsreferat über die Prämienvergabe. <sup>4</sup>Das Personal- und Organisationsreferat weist die Prämie zu Lasten des Referates an, für das die prämiierungswürdige Leistung erbracht wurde. <sup>5</sup>Im Falle des Buchstaben b ist die Dienststelle entscheidungsbefugt, bei der die Arbeitsgruppe angesiedelt ist.

- (7) <sup>1</sup>Die Vorschlagsberechtigten können eigene Vorschläge bzw. Vorschläge der unmittelbaren Führungskräfte für die Gewährung einer Zusatzprämie an die Entscheidungsbefugten übermitteln. <sup>2</sup>Die Entscheidungsbefugten bzw. die Vorschlagsberechtigten melden unverzüglich zurück, ob der Vorschlag angenommen oder abgelehnt wird. <sup>3</sup>Sollte der Vorschlag abgelehnt werden, erfolgt eine schriftliche Rückmeldung. <sup>4</sup>Wenn über die Zusatzprämie während des laufenden Betrachtungszeitraumes entschieden wird, informieren die unmittelbaren Führungskräfte die zu prämierenden Personen.
- (8) <sup>1</sup>Alle positiv behandelten Vorschläge für die Zusatzprämie werden mit einem Vorschlag zur Prämienhöhe in der örtlichen Personalverwaltung der/des Entscheidungsbefugten gesammelt. <sup>2</sup>Die endgültige Höhe der Zusatzprämie ergibt sich nach einem evtl. Abgleich der vorliegenden Vorschläge und der Anwendung eines Korrekturfaktors. <sup>3</sup>Die Vergabeentscheidung der Zusatzprämie wird schriftlich bis spätestens 30.09. des Ausschüttungsjahres mitgeteilt und ein Abdruck in die Personalakte gegeben.

## **§ 6 Zielvereinbarung**

- (1) <sup>1</sup>Eine Zielvereinbarung ist eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Gruppen von Beschäftigten für einen festgelegten Zeitraum über Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. <sup>2</sup>Wird zwischen den Beteiligten kein Einvernehmen über die Zielvereinbarung erreicht, kommt keine Zielvereinbarung zustande. <sup>3</sup>Sollten nicht alle Beschäftigten einer Gruppe mit einer Zielvereinbarung einverstanden sein, kann diese, soweit dies sinnvoll ist, auch mit einer Teilgruppe abgeschlossen werden. <sup>4</sup>Durch kürzere oder längere Laufzeiten von Zielvereinbarungen dürfen Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen nicht von dem Leistungsentgelt ausgenommen werden.
- (2) <sup>1</sup>Wird eine Zielvereinbarung mit einer Gruppe geschlossen, kann die unmittelbare Führungskraft zu dieser Gruppe zählen. <sup>2</sup>Die Zielvereinbarung wird in diesen Fällen von der nächst höheren Führungskraft geschlossen. <sup>3</sup>Die Budgetverteilung darf dem nicht entgegenstehen und ist bei Bedarf anzupassen.
- (3) Die Zielvereinbarung mit einer Projektgruppe wird zwischen der Projektleitung und deren unmittelbarer Führungskraft oder mit der Auftraggeberin/dem Auftraggeber abgeschlossen.
- (4) <sup>1</sup>Die Ziele sollen aus übergeordneten Zielen ableitbar sein (insbesondere Stadtratsziele, Referatsziele, Qualitätsstandards, Kriterienkatalog). <sup>2</sup>Eine vorherige Abstimmung der Ziele über die Hierarchieebenen hinweg wird empfohlen. <sup>3</sup>Die Ziele sind konkret, realistisch und inhaltlich zu bestimmen. <sup>4</sup>Sie sind in der Zielvereinbarung quantitativ, qualitativ und zeitlich zu beschreiben.
- (5) <sup>1</sup>Die Zielvereinbarung ist schriftlich zu formulieren und von den Beteiligten zu unterschreiben. <sup>2</sup>Beim Abschluss der Zielvereinbarung muss klargestellt sein, dass es sich um eine Zielvereinbarung zur Gewährung einer Prämie handelt. <sup>3</sup>Im Vorfeld ist die Entscheidungsbefugte/der Entscheidungsbefugte einzubinden.
- (6) Bei wesentlichen Änderungen der Geschäftsgrundlage kann die Zielvereinbarung angepasst werden.



- (7) Unterjährig sollen Zielerreichungsgespräche geführt werden.
- (8) <sup>1</sup>Die Prämierung ist auch bei teilweiser Zielerreichung möglich. <sup>2</sup>Die Höhe der Prämie orientiert sich am Grad der Zielerreichung. <sup>3</sup>Bei Wechsel der Führungskraft ist die bisherige Führungskraft einzubeziehen.

## **§ 7 Kriterienkatalog zur systematischen Leistungsbewertung**

- (1) Der als Anlage beigefügte Kriterienkatalog gilt für alle Beschäftigten im Sinne des § 1. Er enthält stadtweit gültige und ggf. referatsspezifische Kriterien.
- (2) <sup>1</sup>Der Kriterienkatalog kann für die Bewertung von Leistungen für Einzelpersonen oder Gruppen verwendet werden. <sup>2</sup>Bei der Leistungsfeststellung ist der gesamte Betrachtungszeitraum zu würdigen.
- (3) <sup>1</sup>Zu Beginn des Betrachtungszeitraumes sind die Kriterien schriftlich zu benennen, auf deren Erfüllung es im Betrachtungszeitraum schwerpunktmäßig ankommt. <sup>2</sup>Die Schwerpunkte können für Einzelpersonen und für Organisationseinheiten benannt werden. <sup>3</sup>Eine vorherige Abstimmung der Schwerpunkte der Kriterien über die Hierarchieebenen hinweg wird empfohlen.
- (4) <sup>1</sup>Der Kriterienkatalog kann jederzeit in einem vereinfachten Verfahren mit Wirkung für die Zukunft fortgeschrieben werden. <sup>2</sup>Die Referate können beim Personal- und Organisationsreferat die Aufnahme referatsspezifischer Kriterien beantragen. <sup>3</sup>Innerhalb von 4 Wochen führt das Personal- und Organisationsreferat mit dem Gesamtpersonalrat eine Entscheidung herbei.
- (5) Der jeweils aktuelle Kriterienkatalog wird allen Dienstkräften zugänglich gemacht und im Intranet veröffentlicht.

## **§ 8 Sonderregelung für Personalvertretungen/Vertrauenspersonen der Schwerbehinderten/Gleichstellungsbeauftragte des Jobcenters**

- (1) <sup>1</sup>Alle Personalrätinnen, Personalräte und Vertrauenspersonen der Schwerbehinderten, die am 01.01. des Ausschüttungsjahres mit 50% und mehr ihrer individuellen durchschnittlichen Arbeitszeit freigestellt sind, sowie die Gleichstellungsbeauftragte des Jobcenters erhalten anstelle der Basis- und Zusatzprämie eine für alle gleiche Pauschalauszahlung. <sup>2</sup>Personalrätinnen, Personalräte und Vertrauenspersonen der Schwerbehinderten, die mit weniger als 50% der individuellen durchschnittlichen Arbeitszeit freigestellt sind, nehmen am Verfahren teil und erhalten ggf. eine Prämierung über die Leistungsfeststellung im jeweiligen Referat.
- (2) <sup>1</sup>Für Personalrätinnen, Personalräte und Vertrauenspersonen der Schwerbehinderten, die mit 50 % und mehr ihrer individuellen durchschnittlichen Arbeitszeit freigestellt sind, sowie die Gleichstellungsbeauftragte des Jobcenters wird ein eigener Leistungstopf gebildet. <sup>2</sup>Dieser speist sich aus den Entgelten der mit 50 % und mehr Freigestellten und der Gleichstellungsbeauftragten des Jobcenters .

## § 9 Finanzvolumen

- (1) <sup>1</sup>Für die Beschäftigten nach dem TVöD sowie für außertariflich Beschäftigte der Entgeltgruppe E 15 Ü und außertariflich Beschäftigte, deren Vergütung auf die Beamtenbesoldung Bezug nimmt (bis B 4), beträgt das Volumen für das Leistungsentgelt
  - im Jahr 2011 1,5%,
  - im Jahr 2012 1,75% und
  - im Jahr 2013 2%
 der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres. <sup>2</sup>In die Berechnung des Finanzvolumens werden alle kassenwirksamen ständigen Monatsentgelte zwischen dem 01.01. und dem 31.12. des Vorjahres einbezogen. <sup>3</sup>Ein durch eine berechtigte Beschwerde ausgelöster Geldfluss wird zusätzlich aus dem Referatsbudget finanziert.
- (2) <sup>1</sup>Für die Beschäftigten nach dem TV-Fleischuntersuchung beträgt das Volumen für das Leistungsentgelt in den Jahren 2011 und 2012 0,75% und ab dem Jahr 2013 1% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres. <sup>2</sup>In die Berechnung des Finanzvolumens werden alle kassenwirksamen ständigen Monatsentgelte zwischen dem 01.01. und dem 31.12. des Vorjahres einbezogen. <sup>3</sup>Ein durch eine berechtigte Beschwerde ausgelöster Geldfluss wird zusätzlich aus dem Referatsbudget finanziert.
- (3) Das Finanzvolumen erhöht sich, wenn sich die Tarifvertragsparteien auf ein erhöhtes Finanzvolumen einigen oder/und der Stadtrat auf der Basis einer entsprechenden Ermächtigung durch den Kommunalen Arbeitgeberverband (KAV) ein höheres Finanzvolumen zur Verfügung stellt.
- (4) <sup>1</sup>Im Beamtenbereich beträgt das Volumen für die Leistungsprämien 1% der Grundgehaltssumme des Vorjahres. <sup>2</sup>In die Berechnung des Finanzvolumens werden alle kassenwirksamen Grundgehälter zwischen dem 01.01. und dem 31.12. des Vorjahres einbezogen. <sup>3</sup>Ein durch eine berechtigte Beschwerde ausgelöster Geldfluss wird zusätzlich aus dem Referatsbudget finanziert.
- (5) Das Finanzvolumen (Leistungstopf) für die Basisprämie und die Zusatzprämie wird für jedes Referat, für das Revisionsamt, für die Geschäftsstelle des Gesamtpersonalrates und für die Beschäftigten, auf die der TV-Fleischuntersuchung Anwendung findet, nach den dortigen spezifischen Entgeltbestandteilen errechnet.
- (6) Das Finanzvolumen wird auf der Grundlage der Verhältnisse am 01.01. eines jeden Jahres vom Personal- und Organisationsreferat berechnet und spätestens am 28.02. eines jeden Jahres mitgeteilt.
- (7) <sup>1</sup>Die Entscheidungsbefugten verfügen über das Finanzvolumen des jeweiligen Referates. <sup>2</sup>Bei einer Delegation ist die Weitergabe eines angemessenen Anteils am Leistungstopf des Referates erforderlich. <sup>3</sup>Die Dienstkräfte sind über die Verteilung des Finanzvolumens im Referat zu informieren.
- (8) <sup>1</sup>Das jeweilige Finanzvolumen ist jährlich voll auszuzahlen. <sup>2</sup>Der Betrieblichen Kommission ist über die Ausschüttung zu berichten. <sup>3</sup>Bei Nichterfüllung der Ausschüttungspflicht erfolgt die Zahlung des nicht ausbezahlten Finanzvolumens aus dem Referatsbudget des nächsten Jahres ohne Ausgleich.

## § 10 Einbindung der Personalvertretung

<sup>1</sup>Nach Art. 77a, 78 BayPVG ist die Gewährung von Leistungsprämien mit dem bei den Entscheidungsberechtigten gebildeten Personalrat zu erörtern. <sup>2</sup>Rechtzeitig (regelmäßig mindestens zwei Wochen) vor der Erörterung ist der Personalrat über die betroffenen Beschäftigten der Dienststelle sowie die Höhe der zu gewährenden Leistungsprämien zu unterrichten. <sup>3</sup>Die erforderlichen Unterlagen sind ihm hierzu zur Verfügung zu stellen. <sup>4</sup>Im Rahmen der Erörterung ist dem Personalrat auf Verlangen der Prämierungsgrund zu nennen.

## § 11 Prämiengespräch

- (1) <sup>1</sup>Mit allen Beschäftigten ist durch die unmittelbare Führungskraft einmal jährlich, zwischen Juni und September, ein Prämiengespräch zu führen. <sup>2</sup>Im Regelfall soll das Prämiengespräch zusammen mit dem Mitarbeitergespräch geführt werden. <sup>3</sup>Die Führungskraft macht einen Vorschlag, in welchem Rahmen sie das Prämiengespräch führen möchte. <sup>4</sup>Ausschlaggebend ist der Wunsch der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters.
- (2) <sup>1</sup>Im Prämiengespräch muss sowohl ein Rückblick auf den vergangenen Betrachtungszeitraum, sowie eine Vorschau auf den kommenden Betrachtungszeitraum gegeben werden. <sup>2</sup>Die Führungskraft erläutert die Vergabeentscheidung. <sup>3</sup>Darüber hinaus stellt die Führungskraft dar, worauf es ihr in Zukunft ankommt und welche Perspektiven es gibt um künftig eine Leistungsprämie zu erhalten. <sup>4</sup>Auf die schriftlich benannten Schwerpunkte (§ 7 Abs. 3) ist ergänzend hinzuweisen. <sup>5</sup>Es wird auch festgelegt, mit welchem Instrument die Leistungsfeststellung erfolgen soll.
- (3) Das Prämiengespräch wird zu Controllingzwecken erfasst.
- (4) Für den Lehrdienst an den städtischen Schulen gelten Sonderregelungen zum Prämiengespräch. Diese werden durch Mitteilung des Referats für Bildung und Sport bekannt gegeben und können dem Intranet-Referatsangebot des Referats für Bildung und Sport entnommen werden.

## § 12 Beschwerdeverfahren

- (1) Beschwerden können bis spätestens 30.11. des Ausschüttungsjahres bei der/dem Entscheidungsbefugten eingereicht werden.
- (2) Eine Beschwerde ist zulässig, wenn diese schriftlich begründet ist und sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung bezieht.
- (3) <sup>1</sup>Das Beschwerdeverfahren wird im jeweiligen Referat abschließend durchgeführt. <sup>2</sup>Die/der Entscheidungsbefugte prüft, ob der Beschwerde abgeholfen werden kann. <sup>3</sup>Wird der Beschwerde nicht abgeholfen, leitet die/der Entscheidungsbefugte die Beschwerde mit einer Stellungnahme der Referatskommission zur Beratung zu. <sup>4</sup>Die Beratung bezieht sich auf die Einhaltung der durch diese Dienstvereinbarung vorgegebenen Regelungen und auf die Einhaltung der sachlichen Grenzen einer Leistungsfeststellung. <sup>5</sup>Die Referatskommission gibt eine Empfehlung ab. <sup>6</sup>Die/der Entscheidungsbefugte entscheidet unter

Einbeziehung der Empfehlung der Referatskommission, ob und in welchem Umfang der Beschwerde im Einzelfall abgeholfen wird. <sup>7</sup>Folgt die/der Entscheidungsbefugte der Empfehlung nicht, sind die Gründe darzulegen.

- (4) <sup>1</sup>Die/Der Beschäftigte wird schriftlich über den Ausgang des Beschwerdeverfahrens informiert. <sup>2</sup>Diese Information wird zusammen mit dem Beschwerdeschreiben in den Personalakt aufgenommen. <sup>3</sup>Wird der Beschwerde abgeholfen, erfolgt eine neue Vergabeentscheidung.
- (5) Stellt die Referatskommission fest, dass sich aus einem Einzelfall eine notwendige Korrektur des Systems ableitet, ist dies der Betrieblichen Kommission weiter zu leiten.

### **§ 13 Betriebliche Kommission**

- (1) <sup>1</sup>Die Betriebliche Kommission besteht aus jeweils vier Vertreterinnen/Vertretern der Arbeitgeberin und des Gesamtpersonalrates. <sup>2</sup>Sie gibt sich eine Geschäftsordnung.
- (2) <sup>1</sup>Die Betriebliche Kommission wirkt bei allen generellen Regelungen im Zusammenhang mit der Entwicklung, Einführung und dem ständigen Controlling des betrieblichen Systems zur leistungsorientierten Bezahlung mit. <sup>2</sup>Die Betriebliche Kommission kann Empfehlungen zur Weiterentwicklung und zu Korrekturen des Systems bzw. von Systembestandteilen abgeben.
- (3) Die Betriebliche Kommission ist über das Delegationsmodell und die Verteilung des Finanzvolumens im jeweiligen Referat zu informieren.
- (4) <sup>1</sup>Die Betriebliche Kommission wird zu Controllingzwecken die Vergabep Praxis des Leistungsentgelts überprüfen. <sup>2</sup>Zu diesem Zweck können folgende Kriterien ausgewertet werden:
  - a) Ausschüttung der referatsspezifischen Leistungstöpfe,
  - b) Instrument der Leistungsfeststellung,
  - c) Leistungsart (Einzelprämie/Gruppenprämie),
  - d) nicht gewährte Basisprämie,
  - e) Höhe des Leistungsentgelts,
  - f) Geschlecht,
  - g) Entgeltgruppe,
  - h) Arbeitszeit (Vollzeit/Teilzeit),
  - i) Laufbahngruppen (dabei werden Entgeltgruppen den Laufbahngruppen des Beamtenrechts analog zugeordnet),
  - j) Berufsrichtung,
  - k) Altersgruppe,
  - l) Referat,
  - m) Schwerbehinderung und Gleichgestellte,
  - n) Führungskraft,
  - o) Führung des Prämiengesprächs.

## **§ 14 Referatskommission**

- (1) In jedem Referat sowie im Revisionsamt und der Geschäftsstelle des Gesamtpersonalrates werden Referatskommissionen gebildet.
- (2) <sup>1</sup>Die Referatskommission ist paritätisch aus je maximal vier Vertreterinnen/Vertretern der Arbeitgeberseite und der Personalvertretungsseite zusammengesetzt. <sup>2</sup>Die Referatskommission gibt sich eine Geschäftsordnung. <sup>3</sup>Die Referatskommission kann weitere Arbeitsgruppen bilden.
- (3) Die Referatskommission ist z. B. zuständig für
  - a) das Festlegen des konkreten Verwaltungsablaufes und die Sicherstellung des Controllings im Referat,
  - b) die Beratung der schriftlich begründeten Beschwerden und Abgabe einer Empfehlung,
  - c) die Untersuchung, ob eine schriftlich begründete Beschwerde an einem Mangel im System liegt,
  - d) die Vorberatung von referatsspezifischen Kriterien für den stadtweiten Kriterienkatalog, bevor diese an das Personal- und Organisationsreferat weitergeleitet werden,
  - e) die Spiegelung der Vergabep Praxis des Referates und die Empfehlung von Maßnahmen, um Benachteiligungen entgegen zu steuern.
- (4) <sup>1</sup>Die Referatskommission hat dafür Sorge zu tragen, dass die Beschäftigten nach jedem Betrachtungszeitraum mindestens zu folgenden Themen informiert werden:
  - a) ausgeschüttetes Volumen,
  - b) Vergabe an Frauen und Männern,
  - c) Vergabe an Vollzeit und Teilzeit,
  - d) Vergabe zwischen den Laufbahngruppen,
  - e) Instrument der Leistungsfeststellung.

<sup>2</sup>Die Information hat in anonymisierter Form zu erfolgen. <sup>3</sup>Rückschlüsse auf einzelne Dienstkräfte sind auszuschließen.

## **§ 15 Schlussbestimmungen**

- (1) <sup>1</sup>Die Dienstvereinbarung tritt zum 10.06.2009 in Kraft und löst die DV-LoB vom 18.04.2007 ab. <sup>2</sup>Die Dienstvereinbarung wird den Beschäftigten einmal jährlich gegen Unterschrift bekannt gegeben und ins stadtweite Intranet eingestellt.
- (2) Sind oder werden Regelungen der Dienstvereinbarung unzulässig oder ungeeignet, so sind diese durch Ausführungen zu ersetzen, die dem gedachten Zweck am nächsten kommen.
- (3) <sup>1</sup>Die Dienstvereinbarung kann von jedem Vertragspartner unter Einhaltung einer Frist von 12 Monaten zum Ende eines Betrachtungszeitraumes schriftlich gekündigt werden. <sup>2</sup>Nach Eingang der Kündigung müssen unverzüglich Verhandlungen über eine neue Dienstvereinbarung aufgenommen werden. <sup>3</sup>Bis zum Abschluss einer neuen Dienstvereinbarung

gilt diese Dienstvereinbarung unverändert weiter.

- (4) <sup>1</sup>Einzelne Bestimmungen können im gegenseitigen Einvernehmen jederzeit geändert, aufgehoben oder ergänzt werden. <sup>2</sup>Die Änderungen bzw. Ergänzungen treten jeweils mit dem Datum der Unterschrift der beiden Parteien der Dienstvereinbarung mit sofortiger Wirkung in Kraft, solange nichts Abweichendes geregelt ist.
- (5) <sup>1</sup>Diese Dienstvereinbarung regelt die leistungsorientierte Bezahlung abschließend. <sup>2</sup>Weitere Dienstvereinbarungen sind unzulässig.

München, den 04.05.2015

Landeshauptstadt München



Dr. Thomas Böhle  
Personal- und Organisationsreferent

Gesamtpersonalrat



Ursula Hofmann  
Vorsitzende

**Anlage**

Kriterienkatalog zur systematischen Leistungsbewertung

# ANGEZÄHLTE ÄRMELSCHONER

Viele **Arbeitgeber im öffentlichen Dienst** wollen moderner und attraktiver werden, um talentierte Nachwuchskräfte rekrutieren zu können. Doch der Weg dorthin ist lang – und längst nicht jede Behörde will ihn gehen.







Die Stadt Hamburg meint es ernst: Satt 50 Minuten dauert der **Online-Selbsttest** namens „C!You – start-learning@hamburg“ für Bewerber, die sich für einen Job bei der Hansestadt interessieren. Die Kandidaten müssen ihre Schulnoten in Deutsch, Mathe und Englisch angeben, außerdem wird abgefragt, wer die Gewaltenteilung erfunden und welche Aufgaben die Hamburger Bürgerschaft hat. Später sollen Bewerber ankreuzen, ob sie im Freien arbeiten wollen, Wert auf den Beamtenstatus oder das Streikrecht legen, bevor dann der erste Bürgermeister eine kurze Ansprache hält. Abschließend bekommt der Kandidat eine Einschätzung, ob er zur Stadt passt.

**Personalamtsleiter Volker Bonorden** will damit gleich zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen: Die Internetkompetenz der Stadt beim jungen Zielpublikum demonstrieren und nebenbei ungeeignete Kandidaten abwimmeln. „Wir haben die Qualität der eingehenden Bewerbungen gesteigert, zugleich sind die Anfragen von vornherein nicht geeigneter Kandidaten deutlich zurückgegangen“, sagt Bonorden.

Rund viereinhalb Millionen Menschen in Deutschland arbeiten für Bund, Länder und Gemeinden im öffentlichen Dienst, dem größten Arbeitgeber des Landes. Dessen Jobs galten lange Zeit als trocken und dröge, doch das soll sich ändern. „Das Image des Ärmelschonerträgers ist natürlich noch da“, sagt **Reiner Kriegler, Chef der Unternehmensberatung Deutsche Employer Branding Akademie** aus Berlin. „Es gibt aber Bereiche, in denen sich Image und Arbeitsstrukturen spürbar wandeln. Die städtischen Betriebe etwa konkurrieren in vielen Bereichen mit privaten Anbietern, das erhöht den Druck, sich marktgerecht zu verhalten.“ Und die Personalarbeit auf Vordermann zu bringen.

Bei Städten und Kommunen ist der Druck ähnlich groß. Bürger beschwerten sich, wenn die Bearbeitung von Dokumenten zu lange dauert,

Kommunen stehen untereinander im Wettstreit, etwa bei der Ansiedelung neuer Unternehmen. Wer mit der zügigen Vergabe von Baugrundstücken punktet und Zuzüglern bei der Anmeldung keine Steine in den Weg legt, kann im Wettbewerb punkten.

Die Stadt Hamburg zum Beispiel versteht ihre Bürger als Kunden und sich selbst als Dienstleister. Schreiben und Bescheide werden in betont verständlicher Sprache formuliert. Außerdem wird das E-Government ausgebaut, zum Beispiel können Autofahrer ihren PKW im Internet zulassen. Dafür braucht die Stadt fähige Mitarbeiter. Im öffentlichen Dienst werden in den kommenden Jahren viele altgediente Mitarbeiter in Rente gehen, der Bedarf an fähigen Nachwuchskräften ist entsprechend groß. Die Stadt Hamburg hat ihr Personal-Recruiting deshalb auf **Nachwuchsgewinnung** getrimmt, rund 120 Auszubildende stellt die Hansestadt pro Jahr in die allgemeine Verwaltung ein. „Wir haben schon vor vielen Jahren begonnen, uns auf den **demografischen Wandel** einzustellen“, sagt Personalamtsleiter Bonorden.

## Arbeitgebermarke entwickeln

Zumal Städte und Kommunen nicht nur klassische Verwaltungsbeamte beschäftigen, sondern auch rar gewordene Spezies wie Ärzte und IT-Experten. Kommunen konkurrieren in vielen Bereichen auf dem Arbeitsmarkt mit Unternehmen um die besten Nachwuchskräfte.

Das weiß auch **Personalchef Thomas Böhle von der Stadt München**. Im Großraum der bayrischen Landeshauptstadt residieren viele Großunternehmen, die Konkurrenz um die besten Nachwuchskräfte ist groß. Die Stadt stellt jedes Jahr 300 Auszubildende ein, bei 5.000 Bewerbern sollte die Auswahl nicht schwer fallen. Dennoch: „Wir haben vor fünf bis sechs Jahren bemerkt, dass die Qualität der Kandidaten schlechter geworden ist“, sagt Böhle. „Um weiterhin gute Leute zu bekommen, wollen wir uns klar als attraktiver Arbeitgeber positionieren.“ Seit dem Jahr 2008 tritt die Stadt unter einer eigens entwickelten Arbeitgebermarke auf, um junge Menschen für einen Job bei der Stadt zu begeistern.

Die Stadt hat ein **Online-Bewerbungsportal** eingerichtet, Flyer drucken lassen. Und es nicht bei der Imagepflege belassen: Mit der **Fachhochschule München** hat Böhle einen Informatikstudiengang für städtische Mitarbeiter auf die Beine gestellt, an der **Fachhochschule Erding** kann der Nachwuchs einen BWL-Studiengang mit Schwerpunkt „Public Managing“ belegen. „Die Inhalte sind zwar mit uns abgestimmt“, sagt Böhle. „Das Studium ist aber deutlich breiter angelegt als die klassische Beamten-Fachhochschule.“ Heißt: Höherer Praxisanteil, mehr BWL, weniger Recht, außerdem schließen die Studenten mit Bachelor und Master ab und sind damit nicht für immer



»Es ist wichtig, dass die öffentlichen Arbeitgeber ihre Strukturen verändern.«

Reiner Kriegler,  
Deutsche Employer Branding  
Akademie



auf einen Job im öffentlichen Dienst festgelegt. Außerdem will die Stadt mit **Work-Life-Balance** punkten. „Vielen Mitarbeitern wird es immer wichtiger, Berufs- und Familienleben unter einen Hut zu bekommen, und das klappt bei uns besser als in der freien Wirtschaft“, sagt Böhle. 47 Prozent der Führungspositionen der Stadt München sind mit Frauen besetzt. Denn Teilzeit und Kinderpause sind im öffentlichen Dienst schon lange an der Tagesordnung. Um auch gesuchte Fachkräfte für Jobs bei der Stadt zu bekommen, setzt Böhle auf **außertarifliche Bezahlung**. Und Arbeitsstrukturen, die sich häufig vom bisherigen Dienst unterscheiden. Wo möglich, hat die Stadt zum Beispiel **Projektarbeit** eingeführt.

Beispiel IT: Das Projektteam LiMux etwa rüstet die komplette Computerinfrastruktur der Stadt München auf lizenzfreie Software um. 25 Mitarbeiter bilden den Projektkern, der über mehrere Jahre an der Umstellung arbeitet. Außerdem schickt Böhle seine Führungskräfte regelmäßig auf **Fortbildungen**, vor allem rund um Softskills, um Führungsqualitäten zu verbessern. Aus Sicht von Experten macht die Stadt München damit einen wichtigen Schritt: Sie bringt nicht nur das Image auf Vordermann, sondern ändert auch die Arbeit selbst. „Es ist wichtig, dass die öffentlichen Arbeitgeber ihre Strukturen verändern, und nicht nur ihr Image aufpolieren“, sagt Arbeitgebermarken-Berater Reiner Krieger.

In einigen Teilen des öffentlichen Dienstes ändert sich bislang allerdings weder das eine noch das andere. Vor allem Bund und Länder tun sich bislang schwer, ihre Verwaltung zu modernisieren. „Wie stark sich Arbeitsstrukturen tatsächlich ändern, hängt zum großen Teil davon ab, wie groß der Druck von außen ist“, sagt **Christoph Reichard vom Lehrstuhl für Public and Nonprofit Management an der Universität Potsdam**. Und der ist jenseits der Kommunen – auf Bundes- und Landesebene – eher gering. Konkurrenz zur Privatwirtschaft und direkter Kontakt zu Bürgern ist selten, stattdessen bleiben Ministerien und die nachgelagerte Verwaltung unter sich. Das spiegelt sich auch in den dort vertretenen Berufsgruppen wider. Im höheren Dienst gibt es seit Jahrzehnten das sogenannte **Juristenmonopol**, rund jeder zweite

Beamte hat Rechtswissenschaften studiert. „Diese Ausbildung konzentriert sich noch immer einseitig auf Rechtsauslegung“, sagt der emeritierte Professor Reichard. „Führung und Management spielen praktisch keine Rolle.“

## Fehlende Flexibilität

Als Hemmnis für Änderungen in den Arbeitsstrukturen sehen Experten zudem das in Deutschland noch immer vorherrschende **Laufbahnprinzip** für die 1,6 Millionen Beamten. Im gehobenen Dienst, dem ein großer Teil der Beschäftigten angehört, durchlaufen Beamte je nach Einstieg vier bis fünf Stufen bis zur Besoldungsstufe A13, dann ist meistens Schluss. Denn der nächste Schritt wäre eine Beförderung in den höheren Dienst, und die ist sehr selten, sagt Reichard. „Der typische Oberamtsrat ist dann allerdings erst Mitte 30“ – und hat die kommenden 30 Jahre bis zur Pension nichts mehr zu erreichen. Während sich die Verwaltungen vieler europäischer Länder in Richtung **Positionssystem** entwickeln und Mitarbeiter damit flexibler nach Leistung und Fähigkeiten befördern, hält sich das Laufbahnprinzip in Deutschland weiterhin. Es erschwert den öffentlichen Arbeitgebern bereits bei der Einstellung, ihre Mitarbeiter nach Leistung zu bezahlen.

Beispiel Akademiker: FH-Absolventen beginnen meist auf der untersten Besoldungsstufe für Beamte des gehobenen Dienstes, Absolventen mit Universitätsabschluss auf der untersten Stufe des höheren Dienstes. Das gleiche gilt für Bachelor- und Masterabsolventen. „Die Privatwirtschaft unterscheidet zwar auch beim Gehalt nach dem Hochschulabschluss, aber dass eine komplette Laufbahngruppe dazwischen liegt, halte ich für nicht gerechtfertigt“, kritisiert Reichard. Zumal die Eingruppierung fix ist und es den öffentlichen Arbeitgebern unmöglich macht, auf den Markt zu reagieren. Auch hier sind es wieder Bund und Länder, die sich besonders schwer tun, weil sie einen großen Teil der Beamten beschäftigen.

Wie gut reformwillige Städte und Kommunen ihre Modernisierungspläne umsetzen können, hängt häufig von der finanziellen Lage ab. „Wenn Büros jahrelang nicht renoviert und kaputte Fenster aus Kostengründen nicht repariert werden, ist es natürlich nicht einfach, neue Mitarbeiter für den Job zu begeistern“, sagt **Mattias Meifert von der Unternehmensberatung Kienbaum**. „Für die öffentliche Hand wird es eher schwieriger, gute Leute zu rekrutieren.“

Für Hamburg vielleicht nicht. „Wir haben moderne Büroausstattung und IT, arbeiten längst nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen“, sagt Bonorden. „Und unsere Bewerbungssoftware ist ein innovativer Weg, den bisher erst einige Großunternehmen beschritten haben.“

André Schmidt-Carré



»Wir haben vor fünf bis sechs Jahren bemerkt, dass die Qualität der Kandidaten schlechter geworden ist.«

Thomas Böhle,  
Stadt München

Illustration: Dreamstime.com Foto: Privat



[10:13:29] **Karrierecenter Mainz:**

Willkommen Eva , wie kann ich Ihnen helfen?

[10:13:22] Eva :

Guten Tag,

[10:14:19] Eva :

ich wollte mich einmal über die Karrieremöglichkeiten bei der Bundeswehr informieren.

[10:15:06] **Karrierecenter Mainz:**

für was interessieren sie sich denn?

[10:15:24] Eva :

Ich habe Abitur gemacht und interessiere mich eher für den zivilen Bereich

[10:15:57] **Karrierecenter Mainz:**

wie alt sind sie?

[10:16:27] Eva :

19

[10:18:08] **Karrierecenter Mainz:**

im zivilen Bereich bieten unter anderem Ausbildungen an oder Beamtenlaufbahnen (Schwerpunkt Verwaltung oder Technik). Bei einer Beamtenlaufbahn ist es möglich, ein Studium zu absolvieren.

[10:19:16] Eva :

ok. Wie läuft das Studium denn dann ab? Ist es vergleichbar mit einem dualen Studium in der freien Wirtschaft?

[10:21:23] **Karrierecenter Mainz:**

sie sind in einem dreijährigen Vorbereitungsdienst, in dem praktische Anteile und das Studium absolviert werden

[10:22:08] Eva :

wo sind die möglichen  
Standorte?

[10:23:26] **Karrierecenter Mainz:**

für die Verwaltung gehen sie zumindest im Studium nach Mannheim, für den Bereich Technik Mannheim oder münchen. die praktischen Phasen werden an Standorten der Bundeswehr gemacht, deutschlandweit

[10:23:50] Eva :

ok

[10:24:14] Eva :

und nach dem Studium wird man dann direkt übernommen?

...

[10:26:15] Eva :

Gibt es einen Unterschied zu "Bundeswehr" Beamten und z.B. Beamten im Schuldienst oder der Stadtverwaltung?

[10:27:12] **Karrierecenter Mainz:**

sie sind bundesbeamter

[10:28:04] **Karrierecenter Mainz:**

alle Informationen über die Beamtenlaufbahn können sie hier auf der seite auch im Detail nachlesen

[10:28:10] Eva :

super.

[10:29:03] Eva :

eine Frage noch zum Studium: Bei deinem dualen Studium in der freien Wirtschaft ist eine Vergütung ja normal. Wie ist das bei einer Beamtenlaufbahn?

Ihre Nachricht:

beenden

löschen

senden

...

Dr. Alexandros Altis, Dipl.-Volkswirt Sebastian Koufen

# Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst

## Steigendes Durchschnittsalter, mehr Frauen in leitender Position, mehr Zeitverträge

*Nach jahrelangem erheblichem Personalrückgang im öffentlichen Dienst haben der Ausbau der Kinderbetreuung und Personalzuwächse im Bildungsbereich seit 2008 wieder zu einem moderaten Anstieg der Beschäftigtenzahlen geführt. Am 30. Juni 2010 waren knapp 4,6 Millionen Personen im öffentlichen Dienst beschäftigt.*

*Das Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist in den letzten zehn Jahren um 2,3 Jahre auf 44,6 Jahre gestiegen. Dies hat demografische Ursachen, aber auch der gestiegene Anteil an Altersteilzeitbeschäftigung führt zu einem längeren Verbleiben im öffentlichen Dienst. Mehr als ein Viertel der Beschäftigten ab 55 Jahren befand sich am 30. Juni 2010 in Altersteilzeit.*

*Der Frauenanteil im öffentlichen Dienst insgesamt steigt kontinuierlich an. In Spitzenpositionen ist die Zunahme dieses Anteils in den letzten zehn Jahren gut zu beobachten.*

*Der Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit einem befristeten Arbeitsvertrag hat sich im öffentlichen Dienst zwischen 2005 und 2010 von 10 % auf 15 % erhöht. Insbesondere im Hochschulbereich und bei jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern macht sich der Trend zu mehr Zeitverträgen deutlich bemerkbar.*

### Mehr Personal an Hochschulen und für Kinderbetreuung – weniger bei der Bundeswehrverwaltung

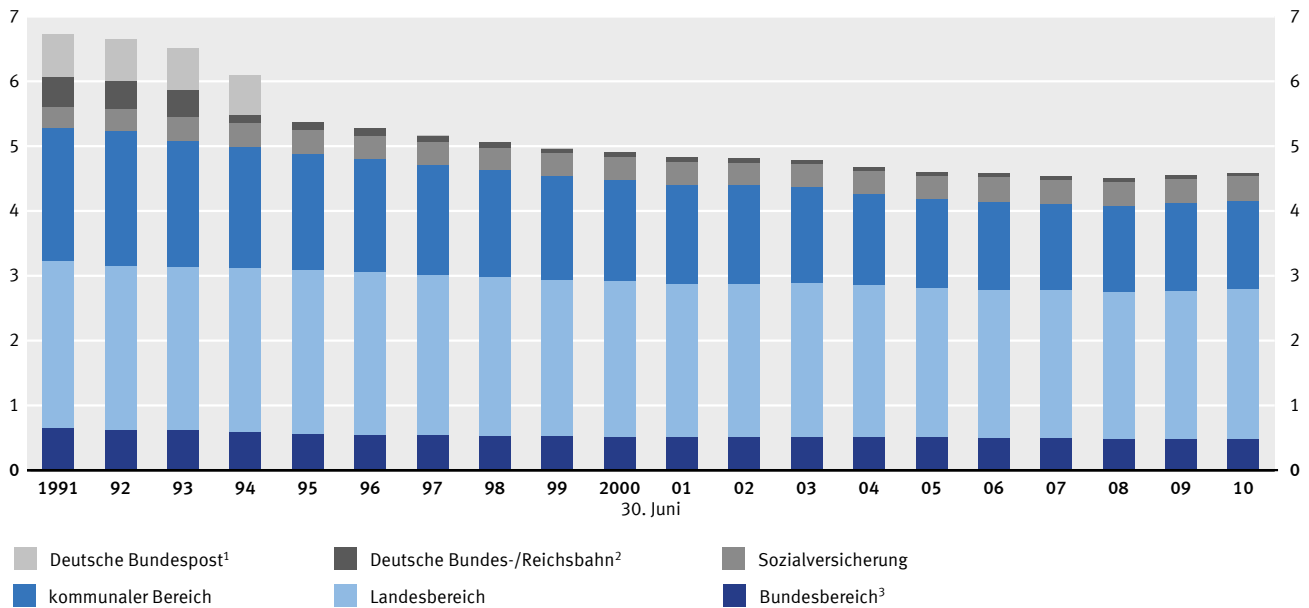
Am 30. Juni 2010 waren nach Ergebnissen der Personalstandstatistik knapp 4,6 Millionen Personen im öffentlichen Dienst beschäftigt. Der öffentliche Dienst umfasst neben

den Gebietskörperschaften (Bund, Länder, Gemeinden und Gemeindeverbände) auch öffentlich-rechtliche Anstalten, Körperschaften und Stiftungen, die unter der Aufsicht von Gebietskörperschaften stehen. Nach einem jahrelangen Personalrückgang im öffentlichen Dienst kam es in den letzten beiden Jahren zu einem moderaten Anstieg der Beschäftigung (siehe Schaubild 1 auf Seite 1112). Zwischen 1991 und 2008 war die Zahl der im öffentlichen Dienst Beschäftigten von über 6,7 Millionen auf 4,5 Millionen zurückgegangen. Ungefähr die Hälfte des Personalabbaus im öffentlichen Dienst ist auf die Privatisierung von Bundesbahn und Bundespost zurückzuführen. Umfangreiche Privatisierungen gab es darüber hinaus im kommunalen Bereich. Als Privatisierung wird hier die Umwandlung von öffentlich-rechtlichen in privatrechtliche Einrichtungen verstanden. Häufig werden solche Rechtsformwechsel mit dem Ziel vorgenommen, die Einrichtungen ganz oder teilweise an private Eigentümer zu verkaufen. In erheblichem Umfang bleiben die privatrechtlichen Einrichtungen aber vollständig oder mehrheitlich im Besitz der öffentlichen Hand. Auch in diesen Fällen werden die dort Beschäftigten nicht mehr zum Personal des öffentlichen Dienstes gezählt. Bei Unternehmen in privater Rechtsform mit überwiegend öffentlicher Beteiligung waren Mitte 2010 rund 1,06 Millionen Personen beschäftigt. Seit 2005 ist die Zahl dieser Beschäftigten kontinuierlich gestiegen. Damals waren es 900 000 Beschäftigte gewesen.

Der massive Personalrückgang resultierte insbesondere in den 1990er-Jahren außer aus den Privatisierungen auch aus dem Zwang, die Personalausstattung des öffentlichen Dienstes in den neuen Bundesländern und den dortigen Kommunen den Verhältnissen im früheren Bundesgebiet anzupassen. Nicht zuletzt trugen auch technische Rationalisierungsprozesse einerseits und wirtschaftliche Spar-



**Schaubild 1 Beschäftigte im öffentlichen Dienst nach Beschäftigungsbereichen**  
Mill.



- 1 Ab 1995 durch Privatisierung aus dem öffentlichen Dienst ausgeschieden.  
2 Ab 1994 Bundesbahnvermögen.  
3 Ohne Deutsche Bundespost und ohne Deutsche Bundes-/Reichsbahn.

2011 - 01 - 0715

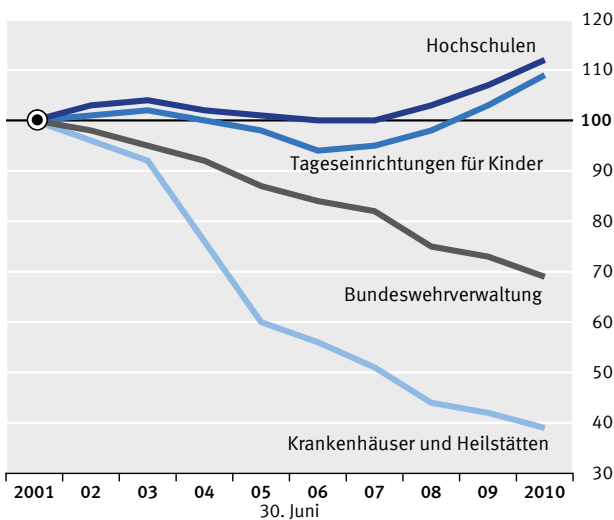
zwänge andererseits zu einem allgemeinen Beschäftigungsabbau bei.

Der Personalzuwachs der letzten beiden Jahre ist nicht auf eine generelle Trendwende zurückzuführen. Er resultiert im Wesentlichen aus dem Ausbau des Angebots an Kinderbetreuungsplätzen und aus Personalzuwächsen im Bildungsbereich. In vielen anderen Bereichen wurde weiterhin Personal eingespart. Allerdings hat der Trend zur Privatisierung – der Hauptgrund für den starken Personalrückgang in früheren Jahren – nachgelassen. Insbesondere die Umwand-

lungen von öffentlich-rechtlichen Krankenhäusern in privatrechtliche haben abgenommen. Zwischen den Jahren 2001 und 2008 waren Privatisierungen schwerpunktmäßig im Krankenhausbereich erfolgt (siehe Schaubild 2).

Das Bildungswesen ist der personalintensivste Bereich des öffentlichen Dienstes. In Schulen und Hochschulen arbeiten am 30. Juni 2010 rund drei von zehn Beschäftigten des öffentlichen Dienstes (siehe Schaubild 3). Zwischen 2001<sup>1</sup> und 2007 war die Zahl der Beschäftigten in öffentlich-rechtlichen Bildungseinrichtungen weitgehend konstant. In den letzten drei Jahren nahm das Personal an Hochschulen um 49 000 Personen oder 12 % zu. An allgemeinbildenden und beruflichen Schulen stieg die Beschäftigung seit 2008 um 24 000 Personen oder 3 %. Der Ausbau der Kinderbetreuung hat bereits seit 2006 zu einer Zunahme der Zahl der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in Kindertagesstätten um 21 000 (+ 15 %) geführt. Zuvor war die Zahl der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes in Tageseinrichtungen für Kinder aufgrund von Verlagerungen von Kindertagesstätten auf freie Träger zurückgegangen. Da der größere Teil der Tageseinrichtungen für Kinder in der Hand freier Trägerschaft liegt, sind nur etwa 3 % aller Beschäftigten des öffentlichen Dienstes bei Kindertagesstätten tätig. Insgesamt hatte der Bereich der sozialen Sicherung, zu dem auch die Tageseinrichtungen für Kinder zählen, am 30. Juni 2010 einen Anteil von 16 % am Personal im öffentlichen Dienst. Der Bereich Soziale Sicherung umfasst darüber hinaus vor allem die gesetzliche Kranken-, Renten-, Unfall-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung und weitere soziale Dienstleistungen

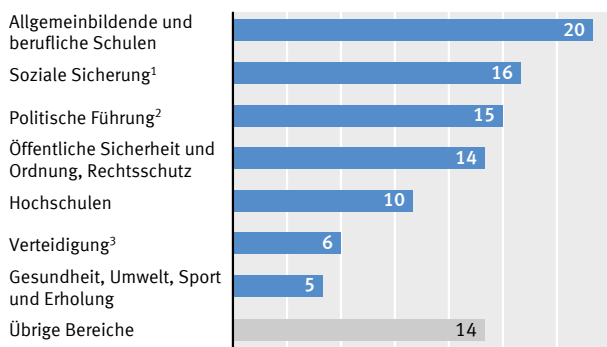
**Schaubild 2 Beschäftigte im öffentlichen Dienst nach ausgewählten Aufgabenbereichen**  
2001 = 100



2011 - 01 - 0716

1 Zwischen den Jahren 2000 und 2001 wurde die Systematik der Aufgabenbereiche geändert, mit der Folge, dass Vergleiche mit früheren Jahren nur eingeschränkt möglich sind. Daher wird das Jahr 2001 als Basis für aufgabenbezogene Vergleiche verwendet.

**Schaubild 3 Beschäftigte im öffentlichen Dienst am 30. Juni 2010 nach Aufgabenbereichen in %**



1 Einschließlich gesetzlicher Krankenversicherung, Rentenversicherung, Unfallversicherung, Bundesagentur für Arbeit.

2 Einschließlich zentraler Verwaltung, auswärtiger Angelegenheiten, Finanzverwaltung.

3 Einschließlich Berufs-/Zeitsoldaten und -soldatinnen, ohne Grundwehrdienstleistende.

2011 - 01 - 0717

auf kommunaler Ebene, wie Sozialhilfe, Kinder- und Jugendhilfe und Pflegedienste.

Im Bereich der öffentlichen Sicherheit und Ordnung einschließlich des Rechtsschutzes waren 14 % der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes eingesetzt. Hierunter fallen die Polizei und die Berufsfeuerwehr sowie die kommunalen Ämter für öffentliche Ordnung und das Personal bei Gerichten und Staatsanwaltschaften. Bei der politischen Führung und zentralen Verwaltung einschließlich der Finanzverwaltung arbeiteten 15 % aller Beschäftigten im öffentlichen Dienst am 30. Juni 2010. In den Bereichen der öffentlichen Sicherheit und Ordnung sowie der politischen Führung sind die Personalzahlen seit 2001 stabil.

Zu größeren Personaleinsparungen kam es über einen längeren Zeitraum bei der Bundeswehrverwaltung. Dies hatte zur Folge, dass im Aufgabenbereich „Verteidigung“, bei dem sowohl die Berufs- und Zeitsoldaten beziehungsweise -soldatinnen als auch das Personal der Bundeswehrverwaltung nachgewiesen werden, 2010 knapp 40 000 Personen weniger arbeiteten als 2001. An allen Beschäftigten des öffentlichen Dienstes hatte dieser Aufgabenbereich 2010 einen Anteil von 6 %, am Personal des Bundesbereichs einen von rund 52 %.

Wegen der verbreiteten Überführung von kommunalen Krankenhäusern in eine private Rechtsform waren im Bereich Gesundheit, Umwelt, Sport und Erholung am 30. Juni 2010 nur noch 5 % der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes

tätig. Im Jahr 2001 waren es noch 9 % gewesen. Bei Krankenhäusern und Heilstätten kam es zwischen 2001 und 2010 zu einem Personalrückgang um 194 000 Beschäftigte (– 61 %).

Im föderalen System der Bundesrepublik Deutschland fallen personalintensive Aufgaben wie das Bildungswesen sowie der überwiegende Teil der Polizei in den Zuständigkeitsbereich der Bundesländer. Dementsprechend ist mehr als die Hälfte der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes im Landesbereich tätig. Dabei umfasst der Landesbereich neben den Kernhaushalten der Länder und deren rechtlich unselbstständigen Sonderrechnungen (zum Beispiel Landesbetriebe) auch die rechtlich selbstständigen Körperschaften und Anstalten, die unter Aufsicht der Länder stehen und deren Aufgaben wahrnehmen. Bei letzteren handelt es sich überwiegend um Hochschulen, die in den letzten Jahren in größerem Umfang rechtlich verselbstständigt wurden. Nicht zum Landesbereich werden Einrichtungen gezählt, die in den Flächenländern kommunale Aufgaben wahrnehmen, und Sozialversicherungsträger, die teilweise auch unter Aufsicht der Länder stehen.

Im kommunalen Bereich waren am 30. Juni 2010 30 % des Personals im öffentlichen Dienst beschäftigt. Hier verteilt sich das Personal auf sehr viele Aufgaben und Einrichtungen. Neben der Sozialen Sicherung einschließlich der Tageseinrichtungen für Kinder handelt es sich insbesondere um Krankenhäuser, Ordnungsämter, Kultureinrichtungen, Versorgungs- und Entsorgungsbetriebe und Ämter der allgemeinen Verwaltung. Der kommunale Bereich umfasst neben den Gemeinden auch die Gemeindeverbände sowie die Zweckverbände und andere rechtlich selbstständige öffentlich-rechtliche Einrichtungen mit kommunalen Aufgaben.

Einrichtungen des Bundesbereichs waren am 30. Juni 2010 nur für rund 12 % der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes Dienstherr oder Arbeitgeber. Mehr als die Hälfte dieser Beschäftigten war im Aufgabenbereich Landesverteidigung tätig. Danach waren die Bundespolizei und die Finanzverwaltung die nächstgrößten Arbeitgeber im Bundesbereich. Bei den Sozialversicherungsträgern und der Bundesagentur für Arbeit waren 8 % des Personals des öffentlichen Dienstes tätig.

Für den öffentlichen Dienst sind neben den tarifvertraglich geregelten Beschäftigungsverhältnissen die öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisse typisch. Öffentlich-rechtliche Dienstverhältnisse sind in speziellen Gesetzen geregelt. Das Grundgesetz schreibt diese Dienstverhältnisse für Tätigkeiten im Rahmen der Hoheitsverwaltung im Grundsatz vor. In der Leistungsverwaltung können die Mitarbeiterinnen

**Tabelle 1 Beschäftigte im öffentlichen Dienst am 30. Juni 2010 nach Art des Beschäftigungsverhältnisses und Beschäftigungsbereich**

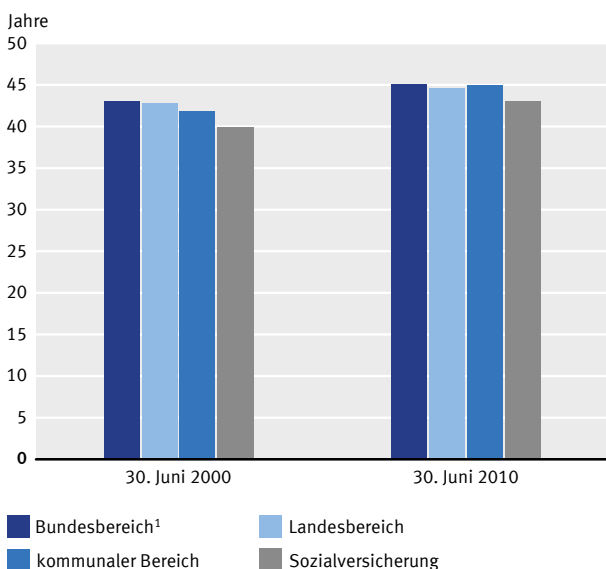
	Beamte/Beamtinnen, Richter/-innen		Arbeitnehmer/-innen		Berufs- und Zeitsoldaten/-soldatinnen		Insgesamt	
	1 000	%	1 000	%	1 000	%	1 000	%
Bundesbereich .....	183	34	162	30	186	35	530	100
Landesbereich .....	1 283	55	1 035	45	–	0	2 318	100
Kommunaler Bereich .....	186	14	1 169	86	–	0	1 355	100
Sozialversicherung .....	36	9	347	91	–	0	383	100
Insgesamt ...	1 687	37	2 713	59	186	4	4 586	100

und Mitarbeiter in ein Beamtenverhältnis berufen werden, wenn dies aus Gründen der Sicherung des Staates oder des öffentlichen Lebens vom Dienstherrn für notwendig erachtet wird. Von den 4,6 Millionen Beschäftigten des öffentlichen Dienstes waren 2010 rund 1,9 Millionen oder 41 % in einem öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis beschäftigt (siehe Tabelle 1). Die meisten von ihnen (1,7 Millionen Beschäftigte) sind während ihrer bisherigen Laufbahn in ein Beamtenverhältnis berufen worden, rund 186 000 waren Berufs- und Zeitsoldaten oder -soldatinnen und 22 000 waren Richter beziehungsweise Richterinnen. Die Zahl der öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnisse hat sich in den letzten zehn Jahren kaum verändert. Die Veränderungen der Beschäftigtenzahlen im öffentlichen Dienst finden seit 2001 ganz überwiegend bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern statt. Die Privatisierungen, die den Personalrückgang zwischen 2001 und 2008 schwerpunktmäßig verursacht haben, betrafen fast ausschließlich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Deren Zahl ging im genannten Zeitraum um 321 000 Personen zurück. Die Personalverstärkungen der letzten beiden Jahre ließ die Zahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des öffentlichen Dienstes um 65 000 steigen.

## Steigendes Durchschnittsalter in allen Beschäftigungsbereichen

Das Durchschnittsalter<sup>2</sup> der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes lag im Juni 2010 bei 44,6 Jahren. Im Jahr 2000

**Schaubild 4 Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst nach Beschäftigungsbereichen**



1 Ohne Berufs- und Zeitsoldaten/-soldatinnen und ohne Bundeseisenbahnvermögen.

2011 - 01 - 0718

2 Es handelt sich um das durchschnittliche Lebensalter, wobei das Lebensalter durch Abrunden des exakten Alters auf volle Jahre ermittelt wird. Bei den Altersbetrachtungen in diesem Abschnitt sind Berufs- und Zeitsoldaten/-soldatinnen (Durchschnittsalter: 30,4 Jahre) sowie das Bundeseisenbahnvermögen mit den bei der Deutschen Bahn AG eingesetzten Beamtinnen und Beamten (Durchschnittsalter: 51,7 Jahre) aufgrund verzerrender Effekte ausgenommen.

hatte es noch bei 42,3 Jahren gelegen; seitdem ist es in allen Beschäftigungsbereichen kontinuierlich gestiegen (siehe Schaubild 4). Am ältesten waren am 30. Juni 2010 die Beschäftigten im Bundesbereich (45,1 Jahre) und im kommunalen Bereich (45,0 Jahre), dicht gefolgt von denen im Landesbereich mit 44,6 Jahren. Das Personal der Sozialversicherungsträger und der Bundesagentur für Arbeit war mit 43,0 Jahren im Durchschnitt etwas jünger. Gründe für das steigende Durchschnittsalter sind:

- › demografische Effekte, die aus dem Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland resultieren;
- › die vermehrte Inanspruchnahme von Altersteilzeit (siehe unten);
- › der Rückgang der Zahl der Pensionierungen von Beamtinnen und Beamten wegen Dienstunfähigkeit und der Bedeutungsgewinn der Regelaltersgrenze<sup>3</sup>;
- › Privatisierungen in Bereichen mit relativ jungem Personal, zum Beispiel von Krankenhäusern im kommunalen Bereich.

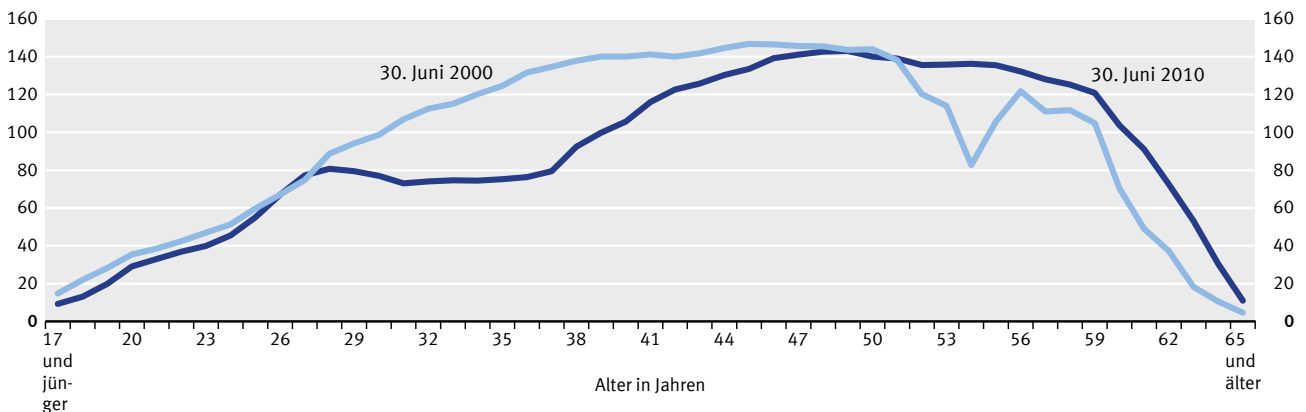
Am 30. Juni 2010 waren rund 22 % der Beschäftigten im öffentlichen Dienst jünger als 35 Jahre und 23 % waren 55 Jahre und älter. Zehn Jahre zuvor hatten die entsprechenden Anteile noch 26 % beziehungsweise 16 % betragen. Schaubild 5 veranschaulicht die gesamte Altersstruktur in den Jahren 2000 und 2010. Im Jahr 2000 erkennt man beim Alter von 54 Jahren noch deutlich den Geburtenausfall nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Dieser findet sich auch im Altersaufbau der Gesamtbevölkerung. Die geburtenstarken Jahrgänge zwischen Mitte der 1950er- und Anfang der 1970er-Jahre mit Personen, die zurzeit 40 Jahre und älter sind, spiegeln sich auch bei den Beschäftigten im öffentlichen Dienst wider. Hinzu kommen starke Jahrgänge von Lehrerinnen und Lehrern im Alter von etwa 55 Jahren und älter. Infolge des Geburtenbooms ergab sich seinerzeit ein hoher Bedarf an Lehrkräften, der durch vermehrte Einstellungen im Schuldienst gedeckt wurde. Außerdem führten Änderungen in der Bildungspolitik zu tendenziell höheren Schulabschlüssen der Schülerinnen und Schüler und zu kleineren Klassen. Dies steigerte ebenfalls den Bedarf an Lehrkräften. Der Geburtenrückgang der letzten Jahrzehnte spiegelt sich ebenfalls in der Altersstruktur im öffentlichen Dienst wider. Die Zahlen der unter 40-jährigen Beschäftigten sind in den letzten zehn Jahren deutlich gesunken. Der in Schaubild 5 erkennbare Einbruch der Beschäftigtenzahlen im Alter zwischen 30 und knapp 40 Jahren wird zudem durch Beurlaubungen, zum Beispiel aufgrund von Elternzeit, verstärkt. Zusammenfassend kann man sagen, dass viele Ursachen für die derzeitige Altersstruktur und für das steigende Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst demografischer Natur sind.

Ein Vergleich mit der Altersstruktur aller rund 27,7 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland aus der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit ist in Schaubild 6 dargestellt. Der Anteil von sozialver-

3 Siehe Altis, A.: „Entwicklungen im Bereich der Beamtenversorgung“ in WiSta 2/2011, Seite 164 ff.



**Schaubild 5 Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst**  
1 000



Ohne Berufs- und Zeitsoldaten/-soldatinnen und ohne Bundeseisenbahnvermögen.

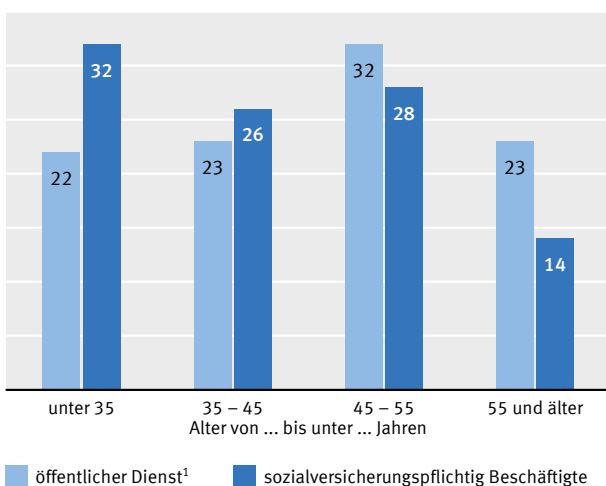
2011 - 01 - 0719

sicherungspflichtig Beschäftigten unter 35 Jahren liegt bei rund 32 % und damit um fast 11 Prozentpunkte über dem entsprechenden Anteil der Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ab 55 Jahren liegt bei rund 14 %. Das sind rund 9 Prozentpunkte weniger als im öffentlichen Dienst. Diese Unterschiede können unter anderem durch den hohen Akademikeranteil im öffentlichen Dienst erklärt werden. Durch den späteren Berufseinstieg ergibt sich ein niedrigerer Anteil junger Beschäftigter. Der wesentlich höhere Anteil der über 55-jährigen lässt sich zum einen mit den bereits erwähnten Besonderheiten in der Altersstruktur von Lehrerinnen und Lehrern erklären. Daneben könnte aber auch die unterschiedliche Qualifikationsstruktur eine Rolle spielen, da höher qualifizierte Beschäftigte in der Regel später in den Ruhestand eintreten (siehe Fußnote 3).

## Mehr als ein Viertel der über 55-jährigen Beschäftigten ist in Altersteilzeit

Rund 28 % der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, die das 55. Lebensjahr vollendet hatten, befanden sich am 30. Juni 2010 in Altersteilzeit. Der Anstieg von sowohl Zahl als auch Anteil der Beschäftigten in Altersteilzeit in den Jahren 2000 bis 2004 ist hauptsächlich durch die zunehmende Inanspruchnahme von Altersteilzeit bedingt (siehe Schaubild 7). Der darauf folgende zahlenmäßige Anstieg bis auf rund 290 000 Personen im Jahr 2010 hat hingegen eher demografische Ursachen. So waren Mitte 2010 rund 1,02 Millionen Beschäftigte im öffentlichen Dienst 55 Jahre oder älter gegenüber 774 000 im Jahr 2004. Der Anteil der Altersteilzeitbeschäftigten an allen über 55-Jährigen blieb in den Jahren 2004 bis 2010 mit durchschnittlich rund 28 % nahezu konstant.

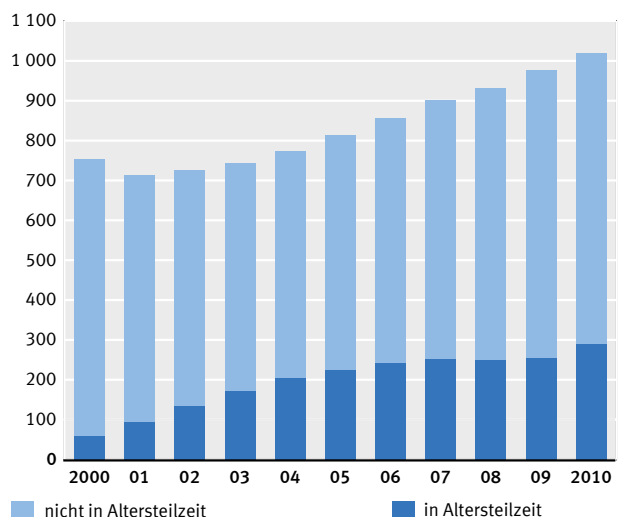
**Schaubild 6 Altersstruktur des Personals im öffentlichen Dienst und der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Juni 2010**  
in %



1 Ohne Berufs- und Zeitsoldaten/-soldatinnen und ohne Bundeseisenbahnvermögen.

2011 - 01 - 0720

**Schaubild 7 Beschäftigte im öffentlichen Dienst im Alter von 55 Jahren und älter nach Umfang der Beschäftigung**  
1 000



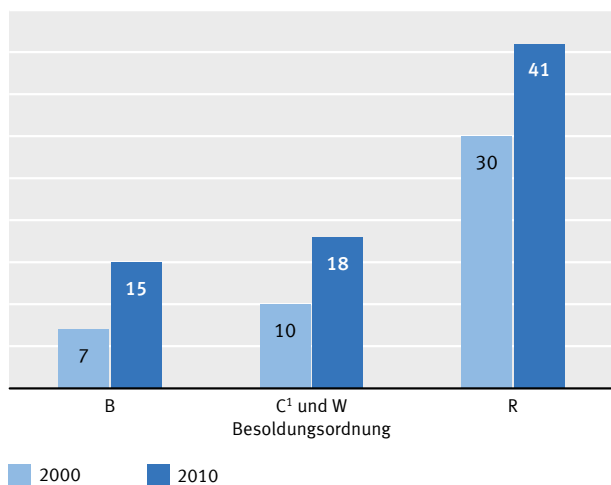
2011 - 01 - 0721

Anhand der Personalstandstatistik lässt sich auch das von den Beschäftigten gewählte Altersteilzeitmodell bestimmen. Beim Blockmodell arbeiten die Beschäftigten in der Arbeitsphase mit ihrer vollen Arbeitszeit, um ihr Arbeitszeitkonto für die anschließende Freistellungsphase aufzufüllen. Rund 270 000 Beschäftigte haben sich für das Blockmodell entschieden (Stand: 30. Juni 2010). Das entspricht rund 93 % aller Beschäftigten in Altersteilzeit. Nur gut 20 000 (7 %) nutzten das Teilzeitmodell, das einen gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglicht. Dabei wird die Arbeitszeit auf die Hälfte der bisherigen Arbeitszeit reduziert. Von den 270 000 Beschäftigten, die das Blockmodell nutzten, standen Mitte 2010 gut 160 000 ihrem Arbeitgeber noch in vollem Umfang zur Verfügung; rund 110 000 Beschäftigte befanden sich bereits in der Freistellungsphase der Altersteilzeit und waren damit aus dem aktiven Dienst ausgeschieden. Die in Schaubild 5 deutlich erkennbare Zunahme der Zahl der über 60-Jährigen 2010 im Vergleich zum Jahr 2000 ist zum größten Teil auf mehr Altersteilzeitbeschäftigte in der Freistellungsphase zurückzuführen. Hinzu kommt der bereits erwähnte Rückgang der Zahl der Pensionierungen von Beamtinnen und Beamten wegen Dienstunfähigkeit und der damit zusammenhängende Bedeutungsgewinn der Regelaltersgrenze.

## Mehr Frauen in leitender Position

Der Anteil der Frauen in „leitender Position“ im öffentlichen Dienst ist in den letzten zehn Jahren deutlich angestiegen. Eine exakte Definition einer „leitenden Position“ kann und soll hier nicht gegeben werden. Da die Personalstandstatistik keine Angaben über die Funktion der Beschäftigten enthält, werden im Folgenden Frauenanteile nur für ausgewählte Besoldungsgruppen dargestellt. In der Besoldungsordnung B, nach der ausschließlich höhere Führungsebenen bezahlt werden, lag der Frauenanteil in den zugehörigen Besoldungsgruppen B1 bis B11 am 30. Juni 2000 bei 7 %. Mit

**Schaubild 8 Entwicklung des Frauenanteils nach ausgewählten Besoldungsordnungen**  
in %



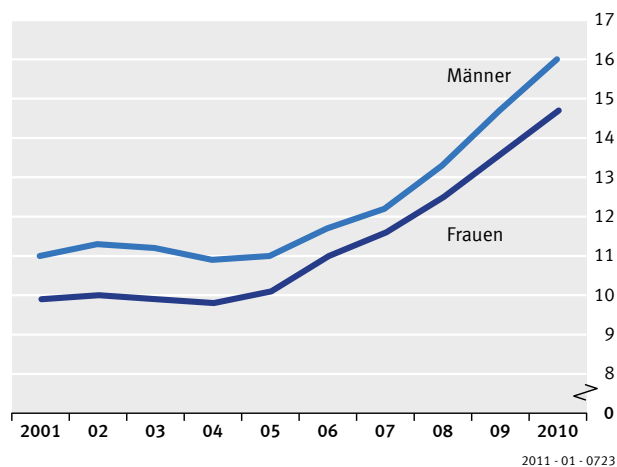
2011 - 01 - 0722

rund 15 % hatte er sich bis Mitte 2010 mehr als verdoppelt (siehe Schaubild 8). In den Besoldungsordnungen C und W (Professuren einschließlich Juniorprofessuren; ohne Besoldungsgruppe C1) stieg der Frauenanteil an den Beschäftigten von 10 % im Jahr 2000 auf 18 % im Jahr 2010. Dabei waren rund 38 % der Juniorprofessuren 2010 von Frauen besetzt. Bei Richter- und Staatsanwaltpositionen (Besoldungsgruppen R1 bis R10) nahm der Frauenanteil in zehn Jahren von 30 % im Jahr 2000 auf 41 % im Jahr 2010 zu. Insgesamt betrug der Frauenanteil im öffentlichen Dienst am 30. Juni 2010 rund 54 % (2000: 51 %).

## Bedeutung der Zeitverträge in den letzten fünf Jahren angestiegen

Am 30. Juni 2010 waren mit 399 000 Beschäftigten insgesamt 15 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst befristet beschäftigt. Während die Zeitvertragsquote in den Jahren 2001 bis 2005 etwa 10 % betragen hatte, stieg sie in den Folgejahren kontinuierlich an (siehe Schaubild 9). Von dem Anstieg waren alle Auf-

**Schaubild 9 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst mit Zeitverträgen**  
Anteile in %



gabenbereiche betroffen. Die mit Abstand höchste Quote an Zeitverträgen wurde im Bereich der Hochschulen festgestellt. Hier arbeiteten 2010 rund 45 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einem befristeten Arbeitsverhältnis. Der Personalzuwachs der letzten beiden Jahre ging nicht mit einer Zunahme unbefristeter Stellen einher, sondern in vollem Umfang mit einem Anstieg der Zahl der Zeitverträge. Zudem lag die Zeitvertragsquote von Männern im öffentlichen Dienst in allen Jahren etwa 1 bis 2 Prozentpunkte über derjenigen von Frauen. Das liegt hauptsächlich am Bereich der Hochschulen, in dem deutlich mehr Männer als Frauen befristet beschäftigt sind. Bei den unter 35-Jährigen hat sich die entsprechende Quote in knapp zehn Jahren nahezu verdoppelt: Sie stieg von 20 % im Jahr 2001 auf rund 38 % Mitte 2010. Somit starten junge Beschäftigte im öffentlichen Dienst zunehmend mit einem Zeitvertrag ins Berufsleben. [u](#)

## Auszug aus Wirtschaft und Statistik

### Herausgeber

Statistisches Bundesamt, Wiesbaden

[www.destatis.de](http://www.destatis.de)

### Schriftleitung

Roderich Egeler, Präsident des Statistischen Bundesamtes

Brigitte Reimann (verantwortlich für den Inhalt)

Telefon: + 49 (0) 6 11 / 75 20 86

### Ihr Kontakt zu uns

[www.destatis.de/kontakt](http://www.destatis.de/kontakt)

### Statistischer Informationsservice

Telefon: + 49 (0) 6 11 / 75 24 05

Telefax: + 49 (0) 6 11 / 75 33 30

### Abkürzungen

WiSta	=	Wirtschaft und Statistik
MD	=	Monatsdurchschnitt
VjD	=	Vierteljahresdurchschnitt
HjD	=	Halbjahresdurchschnitt
JD	=	Jahresdurchschnitt
D	=	Durchschnitt (bei nicht addierfähigen Größen)
Vj	=	Vierteljahr
Hj	=	Halbjahr
a. n. g.	=	anderweitig nicht genannt
o. a. S.	=	ohne ausgeprägten Schwerpunkt
St	=	Stück
Mill.	=	Million
Mrd.	=	Milliarde

### Zeichenerklärung

p	=	vorläufige Zahl
r	=	berichtigte Zahl
s	=	geschätzte Zahl
–	=	nichts vorhanden
0	=	weniger als die Hälfte von 1 in der letzten besetzten Stelle, jedoch mehr als nichts
.	=	Zahlenwert unbekannt oder geheim zu halten
...	=	Angabe fällt später an
X	=	Tabellenfach gesperrt, weil Aussage nicht sinnvoll
I oder —	=	grundsätzliche Änderung innerhalb einer Reihe, die den zeitlichen Vergleich beeinträchtigt
/	=	keine Angaben, da Zahlenwert nicht sicher genug
()	=	Aussagewert eingeschränkt, da der Zahlenwert statistisch relativ unsicher ist

Abweichungen in den Summen ergeben sich durch Runden der Zahlen.

# GENERATIONEN-BAROMETER 2009



Wilhelm Haumann

# Generationen- Barometer 2009

Eine Studie des  
Instituts für Demoskopie Allensbach

Herausgegeben vom  
**FORUM FAMILIE STARK MACHEN**

Wilhelm Haumann, „GENERATIONEN-BAROMETER 2009“

Diese Studie ist auch als Buch erschienen, das

mit der ISBN 978-3-86991-167-0

im Buchhandel bezogen werden kann.

Satz: Institut für Demoskopie Allensbach

Schaubilder: Institut für Demoskopie Allensbach



# Inhalt

Vorwort der Initiatoren	
Das Glück der Kinder.....	9
Vorbemerkung .....	11
Erstes Kapitel: Die Veränderung der Kindheit .....	15
Größerer Wohlstand, mehr Platz für Kinder .....	15
Befreiung vom Zwang zur „richtigen“ Mithilfe in der Familie .....	18
Längere Bildungszeiten – längere materielle Abhängigkeit von den Eltern .....	20
Mehr Ressourcen für die Erziehung – mehr Zeit der Eltern für Kinder trotz häufigerer Berufstätigkeit der Mütter .....	22
Veränderte Beziehungen zwischen Kindern und Eltern .....	24
Kinder im Mittelpunkt ihrer Familien .....	28
Die Eltern als Spiel- und Freizeitgefährten der Kinder .....	32
Die Ausweitung der pädagogischen Bereiche .....	35
Viele Kinder müssen mit Veränderungen der Familien zurechtkommen .....	37
Miterziehung durch die Großeltern .....	39
Weniger religiöse Erziehung .....	42

Regel und Ausnahme: Armut und Vernachlässigung von Kindern .....	44
Sind die Kinder heute glücklicher als früher? .....	46
 Zweites Kapitel: Erziehung in der modernen Gesellschaft – Große Aufgabe, starke Gratifikationen, aber auch viele Erziehungsprobleme .....	49
Wahrnehmung der Erziehung als individuelle Aufgabe mit großer Verantwortung .....	51
Gratifikationen der Erziehung: Freude am Gelingen und Bereicherung des eigenen Lebens .....	55
Wahrnehmungen: Erziehungsprobleme und deren Ursachen .....	59
Erlebte Erziehungsprobleme .....	67
Wo schwerwiegende Erziehungsprobleme entstehen .....	73
 Drittes Kapitel: Veränderungen: Von autoritärer Strenge zu persuasiver Erziehung .....	85
Die Strenge in der Erziehung der Älteren: Erziehung durch Unterordnung .....	86
Die nicht-autoritären Autoritäten .....	93
Mehr Rücksichtnahme auf die Persönlichkeit der Kinder – Selbstbewusstsein als Ziel .....	103
Enge emotionale Bindungen als Grundlage der Erziehung – Erziehung zum Glück .....	109

Stärkere Förderung der Kinder .....	113
Erziehung durch das (eigene) Vorbild .....	123
Erziehung als Erfahrungswissen – Oft erst wenig Erfahrung mit der persuasiven Erziehung .....	127
Die Ergebnisse der neuen Erziehung: Starke Persönlichkeiten oder selbstbewusste Egoisten? .....	132
 <b>Viertes Kapitel: Die neue geschlechts- spezifische Erziehung: Förderung von Interessen und Dispositionen anstelle geschlechtsspezifischer Leitbilder .....</b>	 141
Jungen- und Mädchenwelten bestehen weiter .....	142
Veränderungen der geschlechts- spezifischen Erziehung .....	145
Veränderte Rollenbilder von Müttern und Vätern .....	152
Mädchen als Gewinnerinnen – Jungen als Verlierer? .....	161
 <b>Fünftes Kapitel: Erziehung in den unterschiedlichen sozialen Schichten .....</b>	 169
Im Vordergrund: Die Schichtabhängigkeit des Bildungserfolgs .....	171
Im Hintergrund: Die Schichtabhängigkeit der vor- und außerschulischen Förderung der Kinder .....	175
Der Statusfatalismus der Unterschicht als Hindernis für Förderung und Bildung .....	184

Ungleichzeitigkeiten in der Erziehung der unterschiedlichen Schichten .....	188
---	-----

<b>Sechstes Kapitel: Der Beitrag von Schulen und Kindergärten zur Erziehung .....</b>	<b>193</b>
---	------------

Schlechte Noten für die Erziehungsleistung der Schulen .....	194
--	-----

Schulprobleme von Kindern, Eltern – und Lehrern .....	201
---	-----

Was von den Schulen erwartet wird .....	209
---	-----

<b>Siebttes Kapitel: Medien als konkurrierende Sozialisationsinstanzen .....</b>	<b>213</b>
--	------------

Medienbesitz und Mediennutzung von Kindern und Heranwachsenden .....	214
--	-----

Dauerkonflikte um die Fernseh- und Computernutzung .....	220
--	-----

## Ausblick

Was zu einer glücklichen Kindheit gehört .....	237
--	-----

## Anhang

Die Schichteinstufungen des Generationen-Barometers .....	243
---	-----

Anhang-Tabellen und -Schaubilder .....	246
--	-----

Untersuchungsdaten .....	269
--------------------------	-----

Statistik der befragten Personengruppen .....	270
---	-----

# Vorwort der Initiatoren

## Das Glück der Kinder

Zum zweiten Mal können wir der Öffentlichkeit eine umfassende Studie zum GENERATIONEN-BAROMETER vorlegen. Zum zweiten Mal zeichnet das GENERATIONEN-BAROMETER ein überraschend positives Bild der Beziehung der Generationen, insbesondere aber der Beziehung zwischen Eltern und Kindern in den Familien. Dabei lohnt es sich durchaus, die Ergebnisse im Detail zu betrachten. Das GENERATIONEN-BAROMETER 2009 spiegelt nämlich ein facettenreiches Gesamtbild vieler Diskussionen in der Öffentlichkeit.

Wir, die Initiatoren des GENERATIONEN-BAROMETERS, fühlen uns besonders durch einen Befund bestärkt: Die Befragten empfanden ihre Kindheit vor allem dann als glücklich, wenn die Beziehung zu ihren Eltern durch liebevolle und aufmerksame Zuwendung geprägt war – unabhängig von Status und Einkommen. Dies macht optimistisch für die Zukunft. Das GENERATIONEN-BAROMETER 2009 zeigt zugleich: Die meisten Eltern sind sich heute ihrer Erziehungsaufgabe sehr bewusst. Auch sie streben ein solch liebevolles, von Aufmerksamkeit geprägtes Verhältnis zu ihren Kindern an.

Die Kritik an unzureichenden Leistungen der Schulen oder am schlechten Einfluss von Medien stellen viele Eltern besonders heraus. Von diesen Institutionen erwarten Eltern mehr Unterstützung bei der Erziehung ihrer Kinder.

Das, so meinen wir, darf man durchaus als Auftrag verstehen.

An dem Zustandekommen und an der Ausarbeitung des GENERATIONEN-BAROMETERS 2009 waren Viele beteiligt. Unser besonderer Dank gilt zuerst dem Institut für Demoskopie Allensbach und insbesondere Professor Dr. Renate Köcher. Sie machte das GENERATIONEN-BAROMETER 2009 möglich und schuf den Rahmen für das Verständnis vieler Entwicklungen.

Wir bedanken uns beim Stifterverband für die deutsche Wissenschaft sowie bei der Stiftung Demoskopie Allensbach, die wesentliche Beiträge zur Finanzierung geleistet haben.

Unser Dank gilt ebenso den Kuratorinnen und Kuratoren des FORUM FAMILIE STARK MACHEN e.V., die mit ihrem Namen für die Initiative und das Anliegen des Forums stehen.

Unser Dank gilt ganz besonders dem Autor der vorliegenden Studie, Wilhelm Haumann. Mit großem persönlichen Einsatz erschloss er uns den Reichtum der Daten.

Und schließlich bedanken wir uns bei dem gesamten Team, das sich vom GENERTIONEN-BAROMETER inspirieren ließ und engagiert und mit Herzblut dabei war.

Hubertus Brantzen

Karl-Heinz B. van Lier

Michael Behrent

## Vorbemerkung

Im Jahr 2006 beschäftigte sich die erste Welle des Generationen-Barometers vornehmlich mit den Generationenbeziehungen innerhalb der Familien. Entgegen verbreiteten Vorstellungen vom Zerfall der Familien zeigten die Ergebnisse der Studie in der Regel feste und belastbare Bande zwischen Jung und Alt. Aufgrund der längeren Lebenserwartung können die Älteren den jungen Familien heute meist noch lange mit Rat und Tat zur Seite stehen. Umgekehrt erhalten etwa 90 Prozent der älteren Menschen zumindest gelegentlich Unterstützung durch Kinder oder Enkel: Nur eine kleine Minderheit der Bevölkerung muss ohne das meist enge Netz der Familie auskommen.

Auch jenseits der Familien erwiesen sich die Einstellungen der jüngeren und der älteren Generation zueinander als wenig problembeschwert. Zwar ließen sich durchaus gegenseitige Resentiments erkennen. Und auch mögliches Konfliktpotenzial deutete sich an, etwa in der Erwartung der Jüngeren, in Zukunft hohe Renten- und Schuldenlasten schultern zu müssen. Allerdings sorgten die meist guten Erfahrungen mit der älteren oder auch jüngeren Generation in der eigenen Familie sichtlich dafür, dass Provokationen zu ernstlichen Generationenkonflikten nur wenig Widerhall fanden.

Mit der zweiten Welle des Generationen-Barometers im Frühjahr 2009 wurden diese Ergebnisse nun in vollem Umfang bestätigt. Noch immer berichten acht von zehn Deutschen über einen starken oder sogar sehr starken Zusammenhalt ihrer Familien. Die entsprechenden Einzelbefunde deuten sogar eher auf eine noch leichte Verbesserung der guten Generationenbeziehungen innerhalb der Familien hin. So erklärten jetzt beispielsweise 76 Prozent der Eltern von minderjährigen Kindern, dass Eltern und Kinder in der Familie sich sehr gut verstanden (2006: 69 Prozent). 74 Prozent von ihnen berichten über viel Wärme und Geborgenheit des Zusammenlebens (2006: 67 Prozent), 68 Prozent über häufige gemeinsame Unternehmungen (2006: 69 Prozent). Auch im gesellschaftlichen Generationen-



verhältnis zeigte sich abermals die Entschärfung des vorhandenen Konfliktpotenzials durch die meist guten Erfahrungen im Nahbereich der eigenen Familie.

Da diese Bestätigung nicht unerwartet kam, konnte das Hauptaugenmerk des Generationen-Barometers 2009 dem Schwerpunktthema Erziehung zugewandt werden. Bereits in der ersten Welle war deutlich geworden, dass sich die erheblichen Veränderungen in den Generationenbeziehungen in keinem anderen Bereich so stark ausprägen wie bei der Erziehung. Sichtbar wurde damals auch die verbreitete Wahrnehmung von Erziehungsproblemen und -defiziten durch die neue Erziehung. Allerdings war eine eingehende Beschäftigung mit den vielfältigen Fragen in diesem Zusammenhang dort noch nicht möglich.

Das Generationen-Barometer 2009 gibt nun mit demoskopischen Mitteln einen Überblick über die aktuellen Einstellungen zur Erziehung, über Erziehungsziele, -methoden und -probleme. Es wirft zudem einen Blick auf die geschlechtsspezifische Erziehung, auf die Erziehung in den unterschiedlichen sozialen Schichten sowie auf die elektronischen Medien als konkurrierende Erziehungsinstanzen.

Durch den Rückgriff auf Erinnerungen älterer Leute an ihre Kindheit wird der Erziehung des Jahres 2009 an vielen Stellen die Erziehung Mitte des vergangenen Jahrhunderts gegenübergestellt. Dabei sind Kontrastierungseffekte kaum zu vermeiden. So bewerten beispielsweise die 70- und 80-Jährigen ihre Kindheit heute vor dem Hintergrund veränderter Verhältnisse signifikant weniger häufig als glücklich, als sie es noch als 20-Jährige bei einer Allensbacher Umfrage im Jahr 1956 taten (Näheres im ersten Kapitel): Für den Leser der Studie ergibt sich aus diesen Beobachtungen die Notwendigkeit, die hier vorgestellten Befunde zur früheren Erziehung selbst als „historische“ Aussagen nach den Maßstäben des Jahres 2009 zu begreifen. Der retrospektive Blick von heute zurück, der sich natürlich auch an den Wahrnehmungen der Gegenwart mit orientiert, muss zumindest teilweise relativiert werden durch das, was die Befragten bereits vor Jahrzehnten als Bilanz ihrer Kindheit zu Protokoll gaben.

Zwar zeigen die in der Regel mit herangezogenen oder doch zumindest konsultierten älteren Umfrageergebnisse des Allensbacher Instituts tatsächlich erhebliche Veränderungen der Erziehung. Von daher lösen Überlegungen zum geschichtlichen Ort der heutigen Aussagen den hier mitgeteilten Kernbefund des großen Wandels keineswegs auf. Bei der Bewertung der früheren Erziehung muss man sich jedoch vor der Vorstellung hüten, dass jene, die ihre Kindheit heute als eng und bedrückend schildern, sich in ihrer Kindheit auch sämtlich als übermäßig bedrückt oder als benachteiligt empfunden hätten.

Da die Studie einen Überblick ermöglichen sollte, musste sie zwangsweise vieles von dem wiederholen, was bereits aus anderen Studien bekannt ist. So war es etwa unumgänglich, die Schichtabhängigkeit der Bildung und Förderung von Kindern auch in diesem Zusammenhang zu behandeln. Hier kann das Generationen-Barometer keinen Anspruch auf Originalität erheben. Allerdings wurden durch den Einbezug solcher Fragen in den Gesamtzusammenhang auch interessante Verknüpfungen möglich, die zuweilen neue Teilaspekte erschließen. Im Hinblick auf die Schichtabhängigkeit der Förderung waren jetzt z. B. Verknüpfungen mit dem sozialen „Status-Fatalismus“ eines Teils der Bevölkerung möglich.

Wie schon die erste Welle der Studie wurde auch das Generationen-Barometer 2009 als zweistufige Untersuchung angelegt. Den Auftakt bildeten 40 Intensivinterviews mit Eltern von minderjährigen sowie von heute erwachsenen Kindern. Bei diesen ein- bis zweistündigen Interviews erhielten die Befragten Gelegenheit, ihre Einstellungen zur Erziehung in einem offenen Leitfadengespräch darzustellen. Zitate aus den Gesprächen, im Folgenden stets kursiv gesetzt, werden hier auch zur Erläuterung der Umfrageergebnisse genutzt.

Die wörtlichen Protokolle der Intensivinterviews bildeten zudem eine Grundlage für die Entwicklung des strukturierten Fragebogens für die quantitative Befragung. Aufgenommen wurden auch viele Allensbacher Trendfragen. Zum Gelingen des Fragebogens trugen zudem die ertragreichen Besprechun-

gen der Allensbacher Projektgruppe mit den Initiatoren des Forums Familie stark machen bei.

Im Februar und im März 2009 befragten über 500 Interviewer mit diesem Fragebogen dann eine bevölkerungsrepräsentative Stichprobe von 2.222 Personen. Erste Ergebnisse wurden im Mai 2009 veröffentlicht und durch Bundesministerin Dr. Ursula von der Leyen und Professor Dr. Renate Köcher präsentiert. Nähere Angaben zur Umfragemethode finden sich im Anhang.

Allensbach am Bodensee,  
15. Juli 2010

Wilhelm Haumann

# Erstes Kapitel: Die Veränderung der Kindheit

Seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs hat sich das Leben von Kindern in Deutschland stetig verändert. Die Mehrzahl von ihnen lebt heute in deutlich besseren materiellen Verhältnissen als Kinder noch vor wenigen Jahrzehnten. Aber auch die Stellung der Kinder in den Familien und der Umgang mit ihnen in den Schulen und in der Gesellschaft insgesamt haben sich verändert: Kinder stehen jetzt häufiger im Mittelpunkt ihrer Familien, sie werden eher als Persönlichkeiten respektiert und in ihren Wünschen und Bedürfnissen ernst genommen als Kinder früherer Generationen. Solche Veränderungen ergeben sich aus einem tief greifenden Wandel von Werten und Vorstellungen in den meisten Ländern der westlichen Welt und auf der Grundlage eines bis dahin unbekannten Massenwohlstands. Die Verschiebungen von Erziehungszielen, -methoden und auch -problemen sind kaum zu begreifen, wenn man nicht auch diese grundsätzlichen Veränderungen der Kindheit mit im Blick hat.

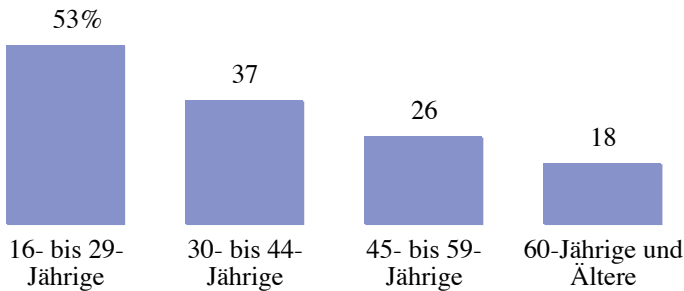
## Größerer Wohlstand, mehr Platz für Kinder

Sichtbar werden die wichtigsten Veränderungen der Kindheit bei einer Frage des Generationen-Barometers nach den Kindheitserfahrungen der Bevölkerung. Dabei berichten jüngere Leute ungleich häufiger als ältere darüber, dass ihre Eltern ihnen viel geboten hätten. Von den Befragten unter 30 Jahren erklären das 53 Prozent, von den 60-Jährigen und älteren nur 18 Prozent.

Hinter dieser Aussage verbergen sich oft besondere Bildungs-, Sport- und Freizeitangebote, die meist erst durch die Verbesserung der materiellen Lebensbedingungen der Familien möglich wurden. Zusammen mit Einstellungs- und Wertever-

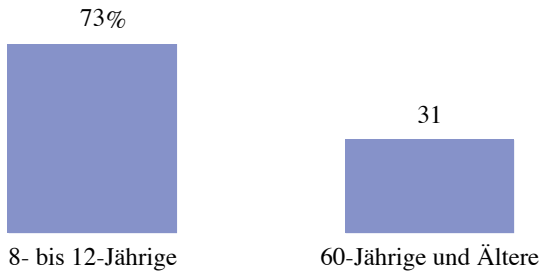
schiebungen hat vor allem diese Verbesserung der wirtschaftlichen Situation das Leben von Kindern stark verändert.

Kindheitserinnerung: „Meine Eltern haben mir viel geboten“



Besonders bedeutsam sind in diesem Zusammenhang die Wohnverhältnisse: Während in der heutigen Großeltern-Generation der 60-Jährigen und Älteren erst 31 Prozent in ihrer Kindheit ein eigenes Zimmer hatten, können sich heute von den 8- bis 12-Jährigen bereits 73 Prozent in ein eigenes Zimmer zurückziehen.

Es haben/hatten im Alter von etwa 10 Jahren ein eigenes Zimmer



Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen 5001, 8653

Kindern steht heute also auch ganz buchstäblich mehr „Freiraum“ für ihre Entwicklung zur Verfügung; sie können sich eher ausbreiten und müssen in ihren freien Stunden weniger Rücksicht auf Eltern und Geschwister nehmen. Dieser Platzgewinn

ergibt sich nur zum kleineren Teil durch eine Verringerung der Kinderzahlen in den Familien, so dass es den Eltern jetzt leichter fällt, jedem Kind ein eigenes Zimmer einzurichten: Auch unter den Einzelkindern vergrößerte sich der Anteil der Zimmerbesitzer noch einmal, von 74 Prozent um 1960 auf inzwischen 99 Prozent der etwa Zehnjährigen.

Von der Verbesserung der materiellen Lebensverhältnisse in der Mehrzahl der Familien zeugen zudem größere Mengen von Spielzeug in den Regalen und von Markenkleidung in den Schränken der Kinderzimmer. Seit der Jahrtausendwende nahm insbesondere die Ausstattung mit elektronischem Spielzeug, Computern und Handys weiter zu. Von den 14- bis 15-Jährigen verfügen bereits 66 Prozent über einen eigenen Fernseher, 54 Prozent haben eine eigene Spielkonsole, 85 Prozent ein eigenes Handy und 66 Prozent einen eigenen Computer. Noch 1995 mussten computerinteressierte Heranwachsende in aller Regel auf die Computer ihrer Eltern zurückgreifen, von denen damals aber auch gerade erst 39 Prozent mit einem „Homecomputer“ ausgestattet waren (AWA 1995).

Verbraucheranalysen zeigen, dass die 6- bis 13-Jährigen heute aus Geldgeschenken und ihrem Taschengeld bereits einen Geldbetrag von durchschnittlich über 1.000 Euro ihr Eigen nennen. Diese Sparergebnisse sind möglich, obwohl regelmäßig auch ein beträchtlicher Teil der Einnahmen für Süßigkeiten, Comics, Spielzeug usw. ausgegeben wird (Kids VA 2009).

Zudem sorgte die demographische Entwicklung dafür, dass der Wohlstand der meisten Kinder sogar noch überproportional zur allgemeinen Wohlstandsentwicklung anwuchs. Durch die bereits erwähnte Verringerung der Kinderzahlen sowie durch die längere Lebenserwartung der Großeltern und deren vergleichsweise hohen Renten ergaben sich „Kumulationseffekte“: Mehr Erwachsene, die über mehr Geld und mehr Zeit verfügen als die älteren Generationen vor ihnen, umsorgen weniger Kinder. In manchen Familien kümmern sich heute neben den Eltern vier Großeltern – zuweilen noch ergänzt durch neue Lebenspartner – um ein einziges Enkelkind (mehr dazu im Generationen-Barometer 2006, S.33-52).

Diese Entwicklungen haben auch die Bedeutung von Kindern als Konsumenten beträchtlich erhöht. Kinder können heute Kaufentscheidungen in erheblichem Umfang selbst treffen oder doch zumindest beeinflussen. Schätzungen gehen dabei für Deutschland von einem Umfang der Käufe von Kindern oder für Kinder von über 150 Milliarden Euro im Jahr aus. Damit verändert sich auch die gesellschaftliche Position von Kindern: Als „Zielgruppe“, zudem auch als angehende Stammkunden, werden sie zum Teil noch intensiver umworben als die Erwachsenen.

## Befreiung vom Zwang zur „richtigen“ Mithilfe in der Familie

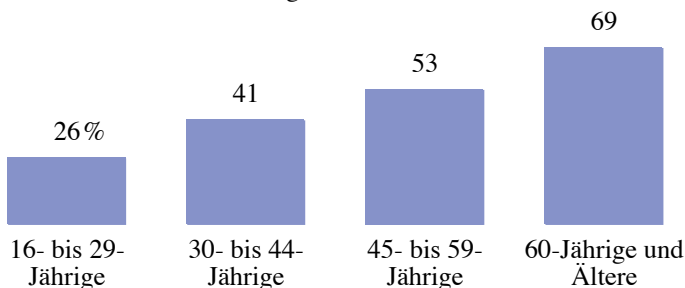
Von der allgemeinen Verbesserung der materiellen Lebensbedingungen profitierten Kinder aber nicht nur durch mehr direkte Zuwendungen. Erhebliche Veränderungen ergeben sich für sie auch durch die weitgehende Befreiung vom Zwang zu substantieller Mithilfe in der Familie: Selbst wenn die gewerbliche Kinderarbeit in Deutschland durch die Schutzgesetze ab 1904 untersagt war, änderte das doch nichts daran, dass Kinder noch lange zahlreiche Aufgaben zur Entlastung der Eltern übernahmen. Nicht selten erledigten Kinder nennenswerte Teile der Haus- und Gartenarbeit und gingen Eltern, Großeltern oder auch Nachbarn und Bekannten zur Hand. Heranwachsende, die schon „eigenes“ Geld verdienten, mussten meist etwas zur Haushaltskasse beisteuern. So berichtet etwa der frühere Bundeskanzler Helmut Kohl in seinen Memoiren, dass er als 14-Jähriger durch seine Hasenzucht zur Ernährung der Familie in der Kriegs- und Nachkriegszeit beitrug.

Dementsprechend erklärten im Generationen-Barometer 69 Prozent der 60-Jährigen und Älteren: „Bei uns zu Hause war es nötig, dass ich als Kind richtig mithelfen musste.“ Solche Zwänge haben sich nun durch die reichhaltigere Versorgung mit Lebensmitteln und die Ausstattung der Haushalte mit vielerlei



zeitsparenden Maschinen weitgehend erledigt. Von den heute 16- bis 29-Jährigen mussten nur noch 26 Prozent „richtig“ mithelfen.

Kindheitserinnerung: „Bei uns zu Hause war es nötig, dass ich als Kind richtig mithelfen musste“



Das bedeutet jedoch nicht, dass die meisten Kinder und Jugendlichen heute keine Aufgaben in den Familien übernehmen müssten: 56 Prozent der Eltern von Kindern unter 16 Jahren berichten: „Meine Kinder müssen bei uns zu Hause teilweise mithelfen, bekommen eigene Pflichten und Aufgaben.“ Nur sind diese Aufgaben heute meist von der Notwendigkeit zur ernstlichen Hilfe entlastet und dienen im Wesentlichen dazu, die Kinder mit der Übernahme von Verantwortung und kleinen Pflichten vertraut zu machen: Nicht das Kind dient der notwendigen Erfüllung von Familienaufgaben, sondern die Arbeit dient vor allem der Erziehung des Kindes. Das Kind und seine Erziehung stehen im Mittelpunkt.

## Längere Bildungszeiten – längere materielle Abhängigkeit von den Eltern

Mit der Zunahme des materiellen Wohlstands in den Familien erweitern sich zudem die Möglichkeiten für eine bessere Bildung und Ausbildung der Kinder, als sie noch vor ein bis zwei Generationen üblich waren. In der älteren Generation absolvierten viele noch relativ kurze Ausbildungsgänge, auch um sich möglichst schnell beruflich zu etablieren und die Eltern damit finanziell zu entlasten. Insbesondere Frauen verzichteten häufig auf eine qualifizierte Ausbildung. So berichtete etwa eine früh verwitwete Frau in einem der Intensivinterviews zum Generationen-Barometer:

*Ich hatte eigentlich immer ein sehr gutes Verhältnis zu den Eltern, weil ich immer das gemacht habe, was die Eltern sich so vorstellten. Da ist allerdings einiges schief gelaufen, was ich ihnen übel nehme in Bezug auf Berufsausbildung. Sie meinten, ich sollte mal Geld verdienen, weil ich ja doch bald heiraten würde, ja, und ich hatte dann nichts an der Hand. Nichts. Absolut nichts.*

Eine etwas jüngere Frau hatte sich gegen entsprechende Erwartungen ihres Vaters bereits durchgesetzt und eine weiterführende Schule besucht und dann auch studiert:

*Aber es war damals vielleicht auch eine andere Generation. Mein Vater hielt die weiterführende Schule und vor allem das anschließende Studium für neumodischen Kram, der für ihn spinnert und nutzlos und viel zu teuer war. Ich sollte aus seiner Sicht lieber ordentlich arbeiten, dann würde ich auch einen Mann finden, der zu mir passt und was vom Leben versteht. Und nicht so einen bescheuerten Faulenzer von der Uni.*

Derartige Aversionen und Rücksichten sind heute seltener. Zumindest in der breiten Mittelschicht schränken materielle Über-

legungen die Bildungsmöglichkeiten nicht mehr allzu sehr ein. Die Expansion der höheren Schulbildung profitiert u. a. davon, dass viele Eltern und Kinder sich längere Ausbildungszeiten und damit auch eine längere finanzielle Abhängigkeit der Kinder von den Eltern leisten können. Zumindest ebenso bedeutsam ist selbstverständlich die erhebliche staatliche Förderung von Auszubildenden, Schülern und Studenten.

Dementsprechend haben 37 Prozent der heute 20- bis 29-Jährigen das (Fach-)Abitur erreicht, von den jungen Männern 36 Prozent und von den jungen Frauen 37 Prozent. Von den 60-Jährigen und Älteren verfügen 17 Prozent über vergleichbare Abschlüsse, von den älteren Männern 24 und von den älteren Frauen nur 11 Prozent (AWA 2009; Näheres zur Erziehung und Bildung von Jungen und Mädchen im vierten Kapitel).

Auch die Ausbildungswege und Studienzeiten verlängerten sich. So waren etwa die Absolventen einer betrieblichen Lehre 1975 in Westdeutschland im Schnitt erst 19 Jahre alt, zwanzig Jahre später aber bereits 21 Jahre (IAB-Bildungsgesamtrechnung). Durch beide Veränderungen, die Bildungsexpansion wie die Verlängerung der Bildungswege, ergab sich eine erhebliche Ausdehnung der Lern- und Ausbildungszeiten.

Für die Gesamtheit der jungen Leute bedeutet das auch eine längere materielle Abhängigkeit von den Eltern, d. h. eine Ausdehnung des „Kinder-Status“. Kinder und Heranwachsende stehen weniger unter dem Zwang, sich auf eine relativ bald beginnende Selbständigkeit einzustellen. Folgenschwere Entscheidungen wie etwa bei der Wahl einer bestimmten Ausbildung werden erst später von ihnen erwartet. Sie können eher „experimentieren“ und Erfahrungen sammeln. Gleichzeitig spielen aber bei ihrer Bildung die Anforderungen des künftigen Arbeitsmarktes zunehmend eine erhebliche Rolle. Ebenfalls gegenläufig zur sozialen Verlängerung der Kindheit wirkt die frühere intellektuelle und auch körperliche Entwicklung, wie sie sich etwa im früheren Einsetzen der Pubertät zeigt.

## Mehr Ressourcen für die Erziehung – mehr Zeit der Eltern für Kinder trotz häufigerer Berufstätigkeit der Mütter

Schließlich wuchsen mit dem Wohlstand auch die Zeit-Ressourcen für die Erziehung. So nahm in Westdeutschland die an einem Werktag frei verfügbare Zeit von Erwachsenen zwischen 1952 und 2006 um durchschnittlich etwa anderthalb Stunden zu, auf annähernd vier Stunden täglich (Allensbacher Archiv, zuletzt IfD-Umfrage 7086). Hier wird die Einstellung, dass Eltern sich viel Zeit für die Erziehung nehmen sollten (mehr dazu im dritten Kapitel), durch die Zunahme der verfügbaren Zeit begünstigt. Wie die umfangreichen Zeitverwendungsstudien des Statistischen Bundesamtes und ihre Auswertung im Rahmen des Siebten Familienberichts belegen, kommt die Verringerung der Arbeits- und Pflichtzeiten tatsächlich zu einem beträchtlichen Teil dem Familienleben zugute. Damit kann z. B. mehr Zeit auf Alltagsrituale wie die gemeinsamen häuslichen Mahlzeiten verwandt werden, die im Leben der meisten Familien mit durchschnittlich fast anderthalb Stunden erheblichen Raum einnehmen (85 Minuten durchschnittlich für das Essen im eigenen Haushalt).

Auch für die eigentliche Kinderbetreuung nehmen sich Eltern nach diesen Untersuchungen deutlich mehr Zeit. Hier wuchs der Zeitraum für persönliche Betreuung von Kindern bis sechs Jahren (einschließlich Mahlzeiten, gemeinsames Fernsehen usw.) innerhalb von nur zehn Jahren um jeweils etwa eine Stunde auf durchschnittlich sechs Stunden in den neuen und fast sieben Stunden in den alten Bundesländern (362 bzw. 410 Minuten).

Dazu passend berichten im Generationen-Barometer jüngere Leute ungleich häufiger als ältere, dass ihre Eltern genügend Zeit für sie gehabt hätten. Während die 60-Jährigen und Älteren noch zu 54 Prozent den Eindruck haben, dass sich ihre Väter früher nicht genug Zeit genommen hätten, um mit ihnen zu

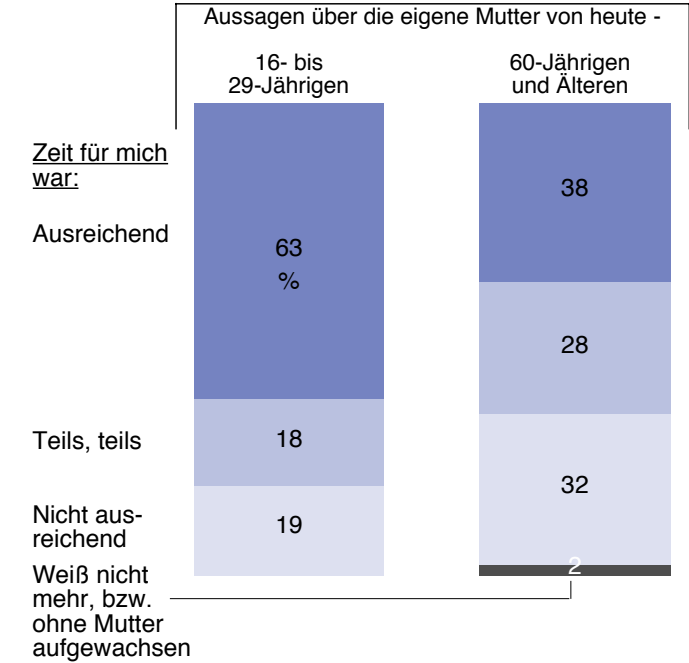
sprechen oder zu spielen, geben das von den jüngeren Erwachsenen nur noch 34 Prozent zu Protokoll. Allerdings haben auch von den Jüngeren noch viele gemischte Erinnerungen. Als uneingeschränkt ausreichend empfinden nur 34 Prozent die Zeit, die sich ihre Väter für sie nahmen.

Zufrieden ist die Mehrheit der jüngeren Leute allein mit der Zeit, die ihre Mütter auf das Zusammensein mit ihnen verwandten. 63 Prozent erklären: „Meine Mutter hat sich ausreichend Zeit für mich genommen.“ Von den älteren Leuten sagen das lediglich 38 Prozent (Schaubild 1).

Schaubild 1

**Die neuen Mütter: Trotz häufigerer Berufstätigkeit mehr Zeit für Kinder**

Frage: "Hatte Ihre Mutter damals genügend Zeit oder nicht genug Zeit für Sie?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Diese Erinnerung ist vor allem deshalb bemerkenswert, weil sich die Erwerbsbeteiligung von Müttern in den zurückliegenden Jahrzehnten deutlich erhöht hat; in Westdeutschland nahm sie etwa zwischen der Mitte der 70er und dem Ende der 90er Jahre von deutlich weniger als der Hälfte der Mütter auf über zwei Drittel der Mütter von Kindern unter 18 Jahren zu (AWA 1975, 2009).

Das Plus an frei verfügbarer Zeit ergibt sich für die Mütter nur in geringem Maße durch eine häufigere Beteiligung der Väter an der Hausarbeit. Der Großteil der Putz-, Wasch- und Kochaufgaben wird in den Familienhaushalten nach wie vor von den Müttern und Frauen erledigt (Allensbacher Archiv, IFD-Umfrage 7091). Viel stärker als die Ansätze zu häuslicher Aufgabenteilung sorgt die Ausstattung der Haushalte mit zeitsparenden Haushaltsgeräten dafür, dass den Müttern trotz weitaus häufigerer Berufstätigkeit mehr Zeit bleibt, die sie auf das Zusammensein mit ihren Kindern verwenden können. Auch in diesem Punkt profitieren die Kinder also von der Verbesserung der materiellen Lebensbedingungen.

## Veränderte Beziehungen zwischen Kindern und Eltern

Etwa die Hälfte der befragten Mütter und Väter beobachtet erhebliche Veränderungen der Eltern-Kind-Beziehungen (51 Prozent): Ihre eigenen Eltern seien meist noch sehr autoritär und rigoros bei der Erziehung gewesen, sie selbst träten gegenüber ihren Kindern weniger bestimmend und weniger fordernd auf (Schaubild 2).

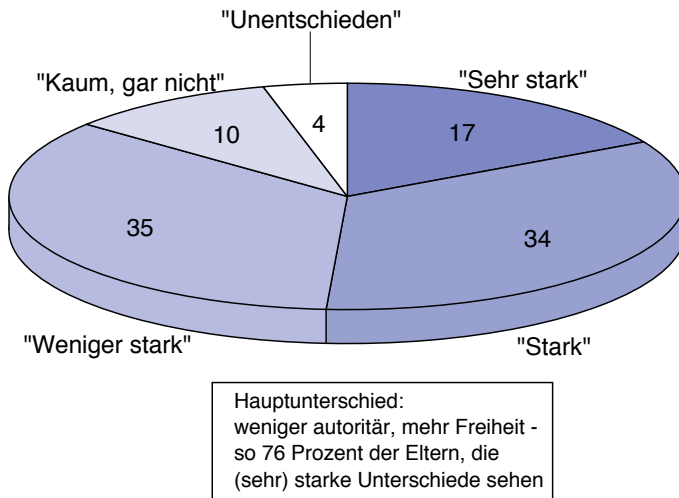
Befragte mit höherer Bildung erinnern sich dabei etwas eher an liberale und tolerante Eltern, von deren Bemühungen um ihre Kinder sich die eigenen Eltern-Kind-Beziehungen nur unwesentlich unterscheiden. Überdurchschnittlich häufig berichten dagegen Personen mit einfacher Schulbildung über bes-

sere Generationen-Beziehungen in der Familie als sie selbst sie in der eigenen Kindheit erlebten (58 Prozent).

Schaubild 2

## Wandel der Eltern-Kind-Beziehung

Frage: "Was würden Sie sagen: Wie stark unterscheidet sich Ihr Verhältnis zu Ihren Kindern davon, wie es früher zwischen Ihnen und Ihren Eltern war?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Zwar macht sich in solchen Beobachtungen auch der Perspektivenwechsel zwischen Kinder- und Eltern-Sichtweise bemerkbar, den Familienforscher als „generational stance“ beschreiben: Danach sehen Eltern die Beziehungen zu ihren Kindern in einem helleren Licht als Kinder die Beziehungen zu ihren Eltern. Das ändert aber nichts am Kernbefund einer erheblichen Veränderung der Eltern-Kind-Beziehungen, der auch durch zahlreiche andere Befunde – insbesondere durch unterschiedliche Kindheitserinnerungen von jüngeren und älteren Leuten –

belegt wird. So ist etwa in den Kindheitsbeschreibungen der Älteren häufig von klarer Unterordnung der Kinder unter strenge, zuweilen sogar distanzierte Eltern die Rede. Beklagt wird zuweilen ein Mangel an Offenheit und Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Kinder. Nicht ganz selten geht der Respekt vor den Eltern mit Furcht oder Angst einher. Auch dort, wo die Verhältnisse zu den Kindern als gut beschrieben werden, nimmt doch die Erinnerung an die Erziehung zu Pflicht- und Akzeptanzwerten viel Raum ein, mehr zumindest als die Erinnerung an die Qualität der Eltern-Kind-Beziehung:

*Meinen Eltern lag sehr viel an guter Bildung und vor allem Ordnung. Uns wurde größter Respekt vor Erwachsenen eingebläut, die Achtung vor Gottes Schöpfung und älteren Menschen. Angst hatten wir nicht vor meinen Eltern, aber für mich und meine Schwester war klar, dass wir zu hören hatten.*

*Kinder zählten früher nichts, Kinder hatten Männchen zu machen. Meine Eltern waren sehr distanziert. Wir sind die Erziehungsberechtigten, wir sind die Eltern und sind was Besseres. Die Kinder haben sich halt unterzuordnen.*

*Das Verhältnis zwischen meinen Eltern und mir war von liebevoller Aufmerksamkeit geprägt.*

*Ich erinnere mich ungern an meine Kindheit. Die wichtigsten Werte für meine Eltern waren Status, Geld und Karriere. Was stellt man nach außen hin dar. Da gibt es eine Spontanantwort: Angst.*

*Es gab Gutes und weniger Gutes. Aber es gab auch eine Menge Tabuthemen. Ich durfte viele Dinge nicht, konnte nicht offen mit meinen Eltern reden. Das fehlte mir, das habe ich ganz besonders als Jugendliche gespürt.*

*Das Leben ist kein Zuckerschlecken. Willst Du etwas haben, musst Du es Dir erarbeiten. Ohne Fleiß kein Preis.*



*Das Verhältnis war irgendwann geprägt von Schweigen, weil ich nichts mehr erzählt habe. Und die (Eltern) haben dann auch so nicht nachgefragt. Also, das Gespräch fand dann eher nicht statt.*

*Ich hatte nicht das Gefühl, in meiner Kindheit erzogen worden zu sein. Ich hatte eher das Gefühl, funktionieren zu müssen.*

In den Erinnerungen jüngerer Leute steht die Beschäftigung mit Pflicht- und Akzeptanzwerten dagegen meist im Hintergrund. Deutlich eher erinnert man sich an verständnis- und liebevolle Eltern. Furcht und Angst vor den Eltern sind seltener geworden; zugleich wird kaum noch von Unterordnung unter die Erwachsenen und insbesondere die Eltern als Bestandteil der Erziehung berichtet.

*Der Umgang war sehr liebevoll und fürsorglich. Meine Eltern haben nie einen Zweifel daran aufkommen lassen, dass sie sehr glücklich über ihre Kinder waren.*

*Ich bin vor allen Dingen mit viel Liebe großgezogen worden.*

*Wo ich das jetzt so sage, wird es mir echt bewusst, was ich für eine schöne, unbeschwerte Kindheit hatte.*

*Die antiautoritäre Richtung, dass eben keine Grenzen gesetzt wurden und ich machen konnte, was ich wollte.*

Verändert haben sich insbesondere die Beziehungen zwischen Vätern und Kindern. Während ältere Leute ihre Väter oft als autoritär und vergleichsweise oft auch als distanziert erlebten, hatten jüngere in ihrer Kindheit wesentlich häufiger Väter, die intensiv auf sie eingingen.

Im Kern lassen sich durch die unterschiedlichen Aussagen von Jüngeren und Älteren in den Tiefeninterviews zum Generationen-Barometer vier Hauptentwicklungen ausmachen:

- mehr Bewusstsein für die gegenseitige Zuneigung zwischen Eltern und Kindern und mehr Zuneigungsbekundungen,
- mehr Respekt für die Persönlichkeit der Kinder,
- mehr Kommunikation, eher persuasive Erziehung als Erziehung durch Befehle und Ermahnungen
- sowie die stärkere Förderung der Interessen von Kindern.

Detailliert sollen diese Entwicklungen im dritten Kapitel dargestellt werden, das sich mit den Veränderungen der Erziehung beschäftigt.

## Kinder im Mittelpunkt ihrer Familien

Veränderungen für die Position der Kinder in den Familien ergeben sich schließlich auch durch erhebliche Verschiebungen im Prozess der Familiengründung. Familien werden heute meist „auf das Kind hin“ gegründet (Nave-Herz). Früher bei der Eheschließung bedeutsame Aspekte wie die Versorgung der Partner sind weit dahinter zurückgetreten oder nur noch im besonderen Hinblick auf die Kinder von Bedeutung, dass also die Mutter abgesichert werden sollte, solange die Kinder noch klein sind (vgl. Generationen-Barometer 2006). Damit verschiebt sich dann nicht selten auch das Schwergewicht des Familienlebens auf das „Projekt Erziehung“.

Vor allem die Mütter treiben dieses Projekt voran, indem sie meist ihr Leben erkennbar auf das Kind hin ausrichten. Viele von ihnen scheiden nach der Geburt des Kindes für mehrere Jahre oder dauerhaft aus dem Beruf aus, um die Betreuung zu übernehmen. Bei Frauen, die etwa in den 50er und 60er Jahren

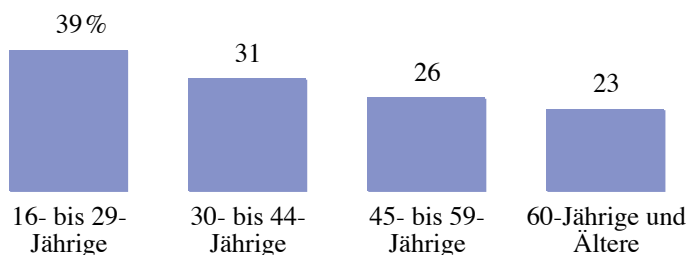
des vergangenen Jahrhunderts nach der Eheschließung aus dem Beruf ausschieden, war dieser Schritt meist nicht allein mit der Ausrichtung auf Kinder verbunden, sondern auch mit der Aufgabe der Haushaltsführung. Diesen Zeitgeist spiegelt etwa die Formulierung einer Allensbacher Frage aus dem Jahr 1959 wider, bei der es um die Einstellung zur Berufstätigkeit von kinderlosen Ehefrauen ging. Damals wurde gefragt, ob man damit einverstanden sei, wenn „eine verheiratete Frau – solange sie keine Kinder hat – nebenbei berufstätig ist“. Obwohl das „nebenbei“ hier den selbstverständlichen Vorrang der Haushaltsführung vor der Berufsarbeit implizierte, erklärten damals in Westdeutschland noch 32 Prozent der Männer und 22 Prozent der Frauen, sie seien gegen eine solche Berufstätigkeit der kinderlosen Ehefrauen. 59 Prozent der westdeutschen Bevölkerung sprachen sich zu diesem Zeitpunkt für ein Gesetz aus, das Müttern von kleineren Kindern die Berufstätigkeit untersagen sollte (Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage August 1959).

Wenn heute der Wunsch nach einer Berufstätigkeit die meisten Mütter bereits nach einigen Jahren zum Wiedereintritt in ein Arbeitsverhältnis führt, werden Arbeitgeber und Arbeitszeiten doch meist mit Blick auf die wahrgenommenen Bedürfnisse der Kinder gewählt. So sind derzeit zwar 67 Prozent der Mütter von Kindern unter 18 Jahren in Deutschland berufstätig, wiederum etwa zwei Drittel von ihnen jedoch mit Rücksicht auf ihre Kinder nur in Teilzeit oder stundenweise. Sogar von den Müttern, deren jüngstes Kind bereits zwischen 14 und 17 Jahre alt ist, und von denen 81 Prozent berufstätig sind, arbeiten lediglich 34 Prozent mit voller Stundenzahl (AWA 2009). Zwar deutet sich in den letzten Jahren auch in Westdeutschland eine Tendenz hin zu mehr Vollzeitbeschäftigung von Müttern an, wie sie in den neuen Bundesländern üblich ist. Doch auch unter den Vollzeit beschäftigten Wiedereinsteigerinnen in den Beruf betrachten neun von zehn Müttern ihre Familie und insbesondere das Zusammenleben mit ihren Kindern als wichtigsten Lebensbereich und suchen ihre Arbeitsverhältnisse entsprechend zu gestalten (Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5231). Bezeichnend ist hier das bereits berichtete Ergebnis, dass Mütter heute trotz

ihrer weitaus häufigeren Berufstätigkeit deutlich mehr Zeit gemeinsam mit ihren Kindern verbringen als die Mütter um die Mitte des vergangenen Jahrhunderts.

Die zumindest phasen- und anlassbezogen zentrale Position der Kinder im Familiengefüge lässt sich auch an Indikatoren wie der Urlaubsplanung mit Blick auf die Interessen der Kinder, der aufwendigen Feier von Kindergeburtstagen oder der Orientierung des Küchenzettels am Geschmack der Kinder beobachten. Solche Orientierung der Eltern auf die Kinder hin wird von vielen Kindern durchaus bemerkt. Von den 16- bis 29-Jährigen erinnern sich bereits 39 Prozent, dass ihre Eltern ihr Leben stark auf sie hin ausgerichtet hätten. Unter den älteren Leuten haben in ihrer Kindheit erst etwa halb so viele entsprechende Erfahrungen gemacht, obwohl manche von ihnen über erhebliche Opfer ihrer Eltern zugunsten der Kinder, insbesondere in der Kriegs- und Nachkriegszeit, berichten.

Kindheitserinnerung: „Meine Eltern haben ihr Leben stark nach uns Kindern ausgerichtet“



Noch einmal deutlich größer sind die Anteile der Eltern, die selbst entsprechende Aussagen zu Protokoll geben. 68 Prozent der Mütter und Väter von Kindern unter 18 Jahren erklären: „Für meine Familie stelle ich oft eigene Wünsche und Interessen zurück“, und 56 Prozent von ihnen, 53 Prozent der Väter und 60 Prozent der Mütter, sagen sogar: „Wir richten unser Leben stark nach den Bedürfnissen unserer Kinder aus.“

Eine solche Orientierung des eigenen Lebens am Wohl der Kinder hängt nur leicht mit der sozialen Schicht der Befragten zusammen, wobei eine solche Haltung geringfügig häufiger von Eltern der Oberschicht eingenommen wird als von Eltern der Mittel- oder Unterschicht. Bedeutsam ist vor allem das Alter der Kinder: Eltern von Säuglingen geben derzeit zu 70 Prozent eine derartige Ausrichtung ihres eigenen Lebens zu Protokoll, Eltern von 6- bis 9-Jährigen zu 60 Prozent. Und noch annähernd die Hälfte der Mütter und Väter von 16- bis 17-Jährigen (49 Prozent) behält die gewohnte Ausrichtung auf die Kinder hin bei.

Ähnliche Auswirkungen zeigen sich dann noch einmal, wenn die eigenen Kinder selbst Eltern und die bisherigen Eltern Großeltern werden: Zwar ändern nur wenige von ihnen ihr Leben daraufhin grundlegend zur Unterstützung der jungen Familie, indem sie z. B. einen Umzug auf sich nehmen, um eher zur Unterstützung der jungen Eltern vor Ort sein zu können. Gleichwohl intensivieren die meisten Großeltern dann ihre Beziehungen zu den jungen Eltern. Das zeigt auch das im Generationen-Barometer ermittelte Vertrauen zur Unterstützungsleistung der Familie: Während von den kinderlosen 25- bis 34-Jährigen bei finanziellen Problemen 55 Prozent am ehesten Hilfe von ihrer Familie erwarten würden, hegen von den gleichaltrigen Eltern immerhin 72 Prozent solche Erwartungen (Generationen-Barometer 2006). Hier wirken die Kinder also nicht nur als Mittelpunkt ihrer Kleinfamilien, sondern in gewisser Weise auch als Scharnier der Mehrgenerationen-Familie.

## Die Eltern als Spiel- und Freizeitgefährten der Kinder

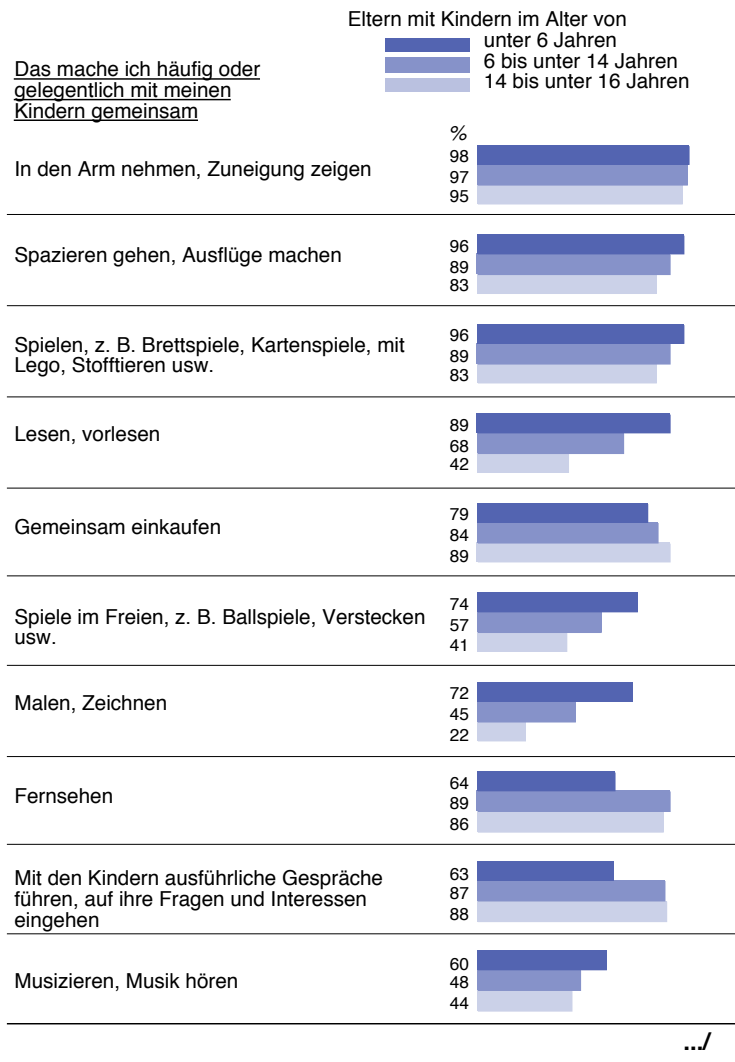
Neu für die Kinder ist nicht zuletzt die erhebliche Teilnahme der Eltern an ihren Spielen und Freizeitbeschäftigungen. Selbst wenn auch schon in früheren Generationen gemeinsame Gesellschaftsspiele von Kindern und Eltern üblich waren, zudem auch Anleitungen beim Basteln der Kinder oder gemeinsame Ausflüge, haben sich die Gemeinsamkeiten von Kindern und Eltern doch noch einmal erkennbar intensiviert. So berichten heute 89 Prozent der Eltern von 6- bis 13-Jährigen, dass sie häufig oder gelegentlich zusammen mit ihren Kindern spielen; 89 Prozent verfolgen zusammen mit ihren Sprösslingen das Kinderprogramm, 57 Prozent nehmen an den Spielen der Kinder im Freien teil, spielen Ball oder Verstecken mit ihnen; 64 Prozent ziehen ihre Kinder in diesem Alter zum Kochen oder zum Backen mit heran, und 36 Prozent leisten ihnen sogar bei Computer- oder Konsolenspielen Gesellschaft (Schaubild 3).

Dabei hängen die Aktivitäten stark vom Alter der Kinder ab: Während etwa bei den Vorschulkindern noch das Malen und Basteln sowie Laufspiele mit im Vordergrund stehen, kommen bei den größeren Kindern häufiger auch längere Gespräche, gemeinsame Fernsehabende oder auch gemeinsame Arbeiten in der Wohnung und im Garten hinzu.

Dahinter steht nun weniger der Wunsch nach einem Eintauchen in die Welt der Kinder, die während der eigenen Kindheit vielleicht weniger reizvoll erschien, als sie heute aus der Perspektive der Erwachsenen erscheinen mag. Eher hängt die intensive Teilnahme der Eltern an den Aktivitäten ihrer Kinder mit der pädagogischen Vorstellung zusammen, dass man Kinder nicht vornehmlich durch Anleitung und Ermahnung erziehen sollte, sondern besser durch gemeinsame Aktivität. Weil das Lernen und die Erziehung zu gutem Teil spielerisch ablaufen sollen, ergibt sich für die Eltern die Notwendigkeit, eher lenkend an den Spielen der Kinder teilzunehmen, als es meist noch für ihre eigenen Eltern üblich war.

## Eltern als Freizeitgefährten der Kinder

Frage: "Auf diesen Karten steht Verschiedenes, was Eltern gemeinsam mit ihren Kindern tun können. Bitte verteilen Sie die Karten auf das Blatt hier, je nachdem, ob Sie das häufig, gelegentlich, selten oder nie gemeinsam mit Ihren Kindern machen." (Vorlage eines Kartenspiels)

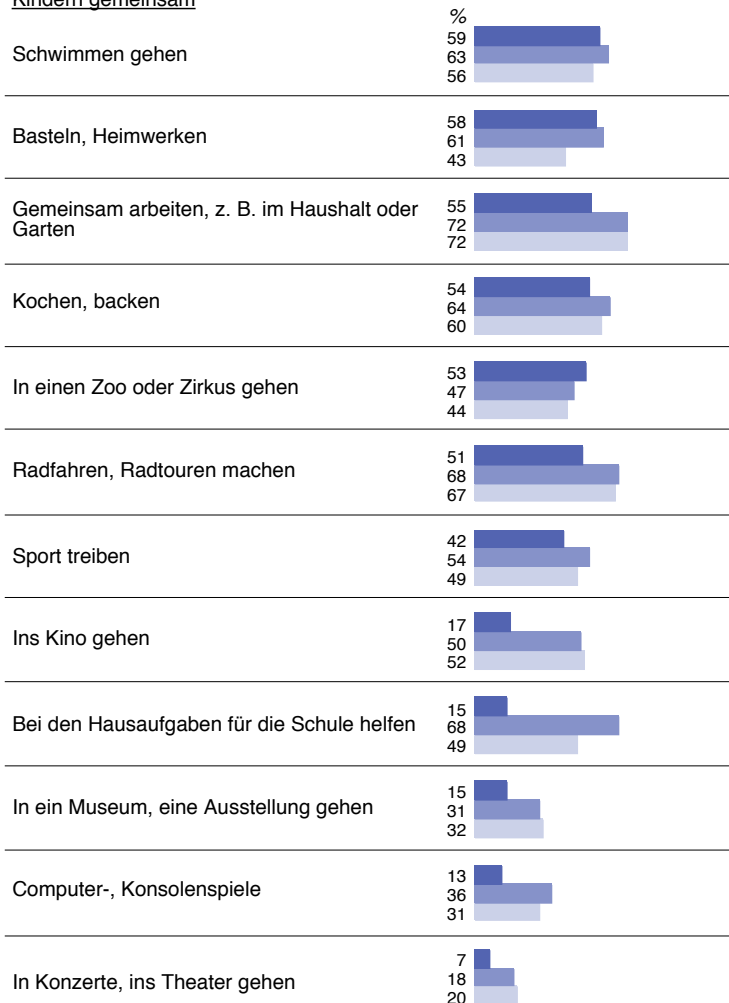
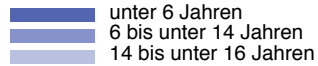


## Eltern als Freizeitgefährten der Kinder

/...

Das mache ich häufig oder  
gelegentlich mit meinen  
Kindern gemeinsam

Eltern mit Kindern im Alter von



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009



## Die Ausweitung der pädagogischen Bereiche

Die Mehrzahl der heute 50- und 60-Jährigen hat noch keinen Kindergarten besucht; für die heutigen Kinder ist dagegen eine drei- und zuweilen sogar vierjährige Kindergartenzeit inzwischen die Regel. Selbst wenn die Ursprünge der Kindergärten bereits in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts lagen, vollzog sich die Ausbreitung der außerhäuslichen Kleinkinderbetreuung doch über mehrere, zeitlich weit voneinander entfernt liegende Stufen hinweg. Lange wurden die Kindergärten als „Verwahrn-stalt“ für die Kinder berufstätiger Mütter wahrgenommen. Das bedingte ein relativ kleines Angebot sowie auch eine relativ geringe Nachfrage nach Betreuungsplätzen. Im Jahr 1910 gab es Plätze für etwas mehr als ein Zehntel der Kinder im entsprechenden Alter, im Jahr 1941, als bereits viele Frauen in den Fabriken und Büros an die Stelle der eingezogenen Männer getreten waren, für annähernd ein Drittel.

Allerdings unterschieden sich die Angebote je nach Region auch später noch erheblich. Bei einer Allensbacher Umfrage in Südwestdeutschland berichteten im Jahr 1960 gerade erst 18 Prozent der Eltern von 2- bis 6-Jährigen darüber, dass ihr Kind einen Kindergarten besuche (Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 1649/II). Und noch zu Anfang der 70er Jahre gab es in Städten wie Dortmund oder Köln erst für weniger als 40 von 100 Kindern einen Kindergartenplatz. Während die Kindergärten in der DDR bereits früh breit ausgebaut worden waren, gehörte der Besuch eines Kindergartens in Westdeutschland erst ab den 80er Jahren zur „Normalbiographie“. Einen weiteren Schub brachte dann noch einmal der Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz im Jahr 1996. Heute stehen für etwa 90 Prozent der Kinder Plätze zur Verfügung, wobei der Großteil der Kinder derzeit Vormittagsangebote nutzt.

Allein schon durch die Verbreitung der institutionellen Kleinkinderbetreuung, die sich derzeit in Richtung auf mehr Ganztagesbetreuung hin fortsetzt, ergeben sich erhebliche Ver-

änderungen für Kinder. Sie machen früher Bekanntschaft mit institutioneller Erziehung und der Notwendigkeit, sich in soziale Gruppen außerhalb des Elternhauses einzufügen. Einige Kinder werden dort zudem stärker gefördert, als es in ihren Elternhäusern möglich wäre. Durch die jetzt vorgesehene Weiterentwicklung insbesondere der Förderangebote in den Kindergärten und Kindertagesstätten werden sich solche Anstöße für die Entwicklung der Kinder in Zukunft noch verstärken.

Als Indikator für eine „Pädagogisierung“ der Kindheit kann aber auch die Zunahme der Spielplätze herangezogen werden, die sich als Begleiterscheinung der Verstädterung vollzogen hat. Beide Entwicklungen führten dazu, dass Kinder heute eher auf eigens dafür ausgewiesenen und vor dem Straßenverkehr geschützten Flächen spielen und dabei Spielgeräte nutzen, die bewusst zur Entwicklung ihrer Koordination und Geschicklichkeit entworfen wurden.

Belege finden sich schließlich auch wieder in den unterschiedlichen Kindheitserinnerungen von Jüngeren und Älteren. So zeigt das Generationen-Barometer ein Vordringen pädagogischer Vorstellungen in Bereiche, um die sich Eltern früher weniger kümmerten oder die sogar tabuisiert waren. Ein gutes Beispiel dafür bietet die Sexualaufklärung, die bei den Älteren in der Regel durch Freunde übernommen wurde, bei Jüngeren ungleich eher durch die Eltern oder die Schule (Anhang-Tabelle A1).

# Viele Kinder müssen mit Veränderungen der Familien zurechtkommen

Mit der Zunahme von Trennungen, Scheidungen und auch Wiederverheiratungen ergibt sich für einen beträchtlichen Teil der Kinder die Notwendigkeit, sich auf Veränderungen der Familienkonstellationen einzulassen. Etwa jedes sechste Kind (2,2 Millionen) lebt bei einer alleinerziehenden Mutter oder einem alleinerziehenden Vater (Monitor Familienforschung 15, 2008). Da viele Alleinerziehende nach einigen Jahren eine neue Partnerschaft begründen, sind heute zudem etwa 850.000 Kinder Stiefkinder, die mit einem leiblichen und einem Stiefelternteil zusammenleben (Engstler, Menning 2003). Dabei müssen sich die Kinder nicht allein auf den Stiefvater oder die Stiefmutter einstellen, sondern oft auch auf Geschwister, die durch den Stiefelternteil in die Familie mitgebracht werden, auf neue Geschwister, die als Kinder in der neuen Beziehung geboren werden, oder auf Kinder aus einer früheren Beziehung des Stiefvaters oder der Stiefmutter, die am Wochenende zu Besuch kommen.

Für die betroffenen Kinder ergeben sich dadurch in der Regel beträchtliche Anpassungsprobleme und Konfliktpotentiale. Deshalb ist es bedeutsam, dass die Qualität der Beziehungen zwischen Eltern und Kindern in diesen Familien aus der Sicht der Eltern in der Regel gut ist, auch wenn nicht ganz so starke Zufriedenheitswerte erreicht werden wie in Familien ohne eine solche Vorgeschichte:

Eltern von Kindern unter 18 Jahren	
Alleinerziehende und Eltern in Stieffamilien	Übrige Eltern
%	%
„Kinder und Eltern verstehen sich sehr gut“ .....68	78

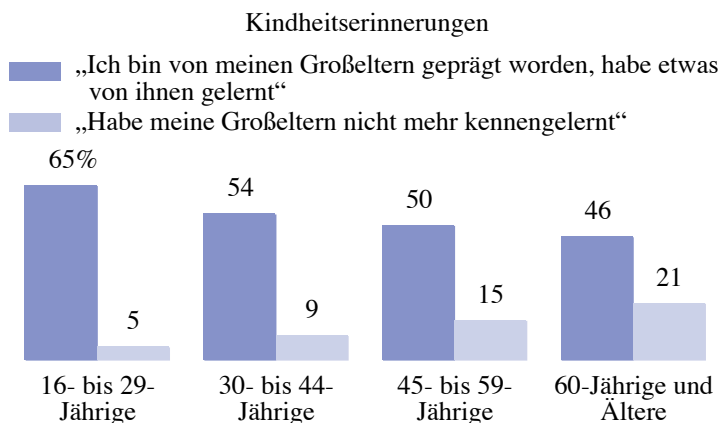
Kinder, die mit Stiefeltern, meist mit Stiefvätern bzw. mit neuen Lebensgefährten der Mutter, zusammenleben, klagen zwar überdurchschnittlich häufig darüber, dass insbesondere ihr Vater nicht genügend Zeit für sie hat (so 55 Prozent der Kinder in solchen Familienkonstellationen gegenüber 46 Prozent der Kinder, die mit Vater und Mutter zusammenleben), insgesamt scheinen sie jedoch die Probleme in der Regel zu bewältigen. Zumindest fühlen sich offenbar die meisten dieser Kinder in ihrer Lebenssituation anscheinend nicht viel weniger glücklich als Kinder, die mit Vater und Mutter zusammenleben. Darauf deuten die Ergebnisse einer Kinderbefragung hin, bei der 8- bis 12-Jährige gebeten wurden, auf einer „Smiley“-Skala mit unterschiedlichen Gesichtsausdrücken zu zeigen, wie sie sich meistens fühlen. Dabei wählten auch von den Kindern aus Stieffamilien mehr als zwei Drittel ein fröhliches oder sogar ein sehr fröhliches Lachgesicht.

8- bis 12-Jährige, die zusammenleben ...	
mit Mutter und Vater	mit Stiefeltern oder neuem Lebenspartner von Mutter oder Vater
%	%
Als Ausdruck, „Wie ich mich meistens fühle“, wurde ein sehr fröhliches Lachgesicht ausgewählt .....	
39	34
Fröhliches Lachgesicht .....	
48	51
Mal so, mal so .....	
11	13
(Sehr) Traurig .....	
1	2
Keine Angabe .....	
1	—
----	----
100	100

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4276

## Miterziehung durch die Großeltern

53 Prozent der Bevölkerung geben an, dass sie von ihren Großeltern etwas gelernt hätten oder dass die Großeltern sie sogar geprägt hätten. Dabei unterscheiden sich die Angaben der Älteren und der Jüngeren wiederum erheblich. Während von den älteren Leuten ab 60 Jahre lediglich etwa die Hälfte (46 Prozent) eine derart enge Beziehung zu ihren Großeltern erlebte, erinnern sich von den jüngeren Leuten unter 30 Jahren annähernd zwei Drittel (65 Prozent) an solche Prägungen durch Großmütter und Großväter. Dabei entstehen diese Unterschiede vor allem durch die gewachsene Lebenserwartung: Von den älteren Leuten haben 21 Prozent ihre Großeltern überhaupt nicht mehr kennengelernt. Viele von ihnen erinnern sich an die Großeltern zudem als sehr alte Menschen, die kaum noch in der Lage waren, auf ihre Enkel einzugehen. Von den jüngeren Leuten haben lediglich 5 Prozent die Großeltern nicht mehr kennengelernt. In der Regel erlebten sie ihre Großeltern noch als vitale Ältere, die als Unterstützer der jungen Familie einsprangen, die Enkel betreuten oder sogar mit ihnen in Urlaub fuhren. Im Durchschnitt stehen Großväter ihren Enkeln heute noch etwa 15 bis 25 Jahre lang zur Seite und Großmütter 20 bis 30 Jahre (vgl. Generationen-Barometer 2006, S.208 bis S.220).

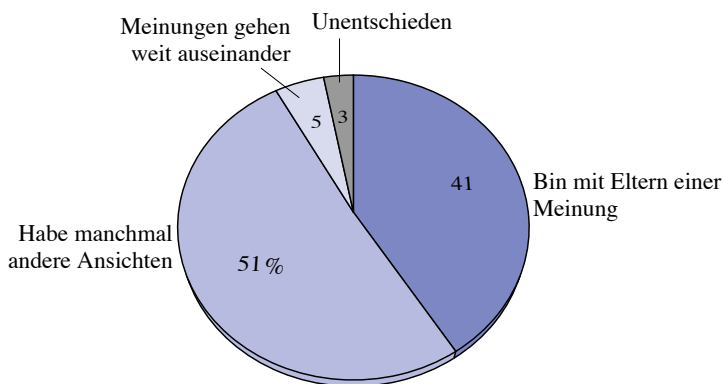


Ermöglicht durch die längere Vitalität und die verbesserten materiellen Verhältnisse der älteren Leute sind Unterstützungsleistungen der Großeltern für die Familien ihrer Kinder heute zur Regel geworden. Eine Notwendigkeit zur Unterstützung der Älteren tritt dagegen seltener und meist weitaus später ein als noch vor einem halben Jahrhundert.

Besondere Bedeutung haben die Hilfen der Älteren für die jungen Familien nicht nur wegen der häufigeren Berufstätigkeit der jungen Mütter, die insbesondere die Übernahme von Betreuungsaufgaben durch die Großmütter mit sich bringt. Auch die wachsende Zahl der Scheidungen steigert die Wichtigkeit der Großeltern, die sich in solchen Situationen verstärkt um ihre Enkel bemühen. Nicht zuletzt wäre manche größere Anschaffung der jüngeren Familien ohne die finanzielle Unterstützung der Großeltern kaum möglich. Im Generationen-Barometer 2006 werden diese Leistungen eingehender dargestellt.

Allein schon durch die häufige Übernahme der Kinderbetreuung durch die Großmütter wächst nun auch der Einfluss der älteren Generation auf die Erziehung der Kinder. Dabei zeigen die Ermittlungen des Generationen-Barometers, dass nur eine Minderheit von 5 Prozent der Großeltern über die Erziehung gänzlich anders denkt als die Eltern. Aber immerhin 51 Prozent der Großeltern mit Enkeln unter 16 Jahren haben manchmal andere Erziehungsvorstellungen als die Eltern. Lediglich 41 Prozent stimmen in ihren Ansichten mit den jungen Eltern vollständig überein.

Eine nähere Betrachtung derjenigen, die hier nicht mit den Vorstellungen der Eltern übereinstimmen, zeigt häufig Vorbehalte gegenüber dem eher partnerschaftlichen Erziehungsstil der jüngeren Eltern: Die Kinder sollten weniger mit ihren Eltern diskutieren als vielmehr ohne Nachfragen gehorchen (mehr dazu im dritten Kapitel). Ein weiterer erkennbarer Konfliktpunkt ist auch die Auswahl der Freunde, die von den Eltern meist nur wenig beeinflusst wird. Hier denkt eine beträchtliche Zahl der Großeltern, dass die Eltern stärker steuernd eingreifen sollten. Ähnliches trifft für die Lesestoffe der Kinder zu, bei denen sich die Großeltern z. B. häufiger gegen Comics sperren als



Großeltern von Kindern unter 16 Jahren

die Eltern, die meist selbst schon mit der – damals oft noch heimlichen – Lektüre von Comics aufgewachsen sind. Gern würden viele Großeltern auch ihren Glauben an die Kinder weitergeben, während die Eltern den Kindern hier vergleichsweise wenig Vorschriften machen.

In den meisten Familien führen solche unterschiedlichen Auffassungen aber nicht zu Generationenkonflikten, da sich die Mehrheit der Großeltern (60 Prozent) mit ihren Vorstellungen bewusst zurückhält. Lediglich 31 Prozent der Großeltern sagen, dass sie Einfluss auf die Erziehung zu nehmen suchen. Dabei berichtet nur eine Minderheit von zwei Prozent über solche versuchte Einflussnahme und Einstellungen zur Erziehung, die grundsätzlich von denen der Eltern abweichen.

Die Miterziehung durch die Großeltern bedeutet von daher nur ganz selten einen starken Einfluss in Richtung auf eine eher traditionelle, autoritäre Erziehung. Viel eher vermitteln sie „unumstrittenes“ pädagogisches Erfahrungswissen, von dem junge Eltern wie Kinder profitieren.

## Weniger religiöse Erziehung

Die heute 60- und 70-Jährigen wurden zu beträchtlichem Teil kirchlich geprägt. Für die meisten von ihnen gehörte der Konfirmations- oder Kommunionunterricht noch ebenso selbstverständlich zu ihrer Kindheit wie der – im Vergleich zu heute – häufige Besuch des sonntäglichen Gottesdienstes. Das Beten der Kinder und das Auswendiglernen von Katechismus oder Glaubensbekenntnis waren feste Bestandteile einer Erziehung, die sich auch bei der Normenvermittlung auf religiöse Begründungen stützen konnte.

Zudem wuchsen die Kinder zumindest in bestimmten Regionen und Schichten häufig in vergleichsweise fest gefügten kirchlichen Milieus auf, die auch für den sozialen Zusammenhalt von erheblicher Bedeutung waren. Selbst wenn die deutsche Gesellschaft nicht wie z. B. die holländische durch religiösen Partikularismus geprägt wurde, hatte die Konfessionszugehörigkeit doch nicht selten beträchtlichen Einfluss auf die Wahl der Kindergärten, Schulen und Vereinsmitgliedschaften und damit auch auf die Zusammensetzung von Freundeskreisen und das gesellschaftliche Zugehörigkeitsgefühl. Durch eine beträchtliche soziale Kontrolle wachten diese Milieus nicht nur über die Befolgung religiöser Vorschriften, sondern auch über die Einhaltung sozialer Normen.

In den zurückliegenden Jahrzehnten hat sich der Einfluss der christlichen Religion auf das Leben deutlich verringert. Selbst wenn sich nach wie vor etwa jeder zweite Deutsche als „religiöser Mensch“ einstuft (53 Prozent in Westdeutschland und 20 Prozent in Ostdeutschland), berichtet doch nur etwa jeder Dritte darüber, dass die eigenen Eltern ihm eine „feste religiöse Bindung“ mit auf den Weg gegeben hätten. Während von den 60-Jährigen und Älteren 46 Prozent zu derartiger Glaubenszuversicht erzogen wurden, bringen von den jüngeren Leuten nur noch 18 Prozent solche Prägung aus ihrer Kindheit mit. Zusammen mit diesem Kernbereich schrumpfen auch die „Ränder“ sowie die kirchlich orientierten Milieus.

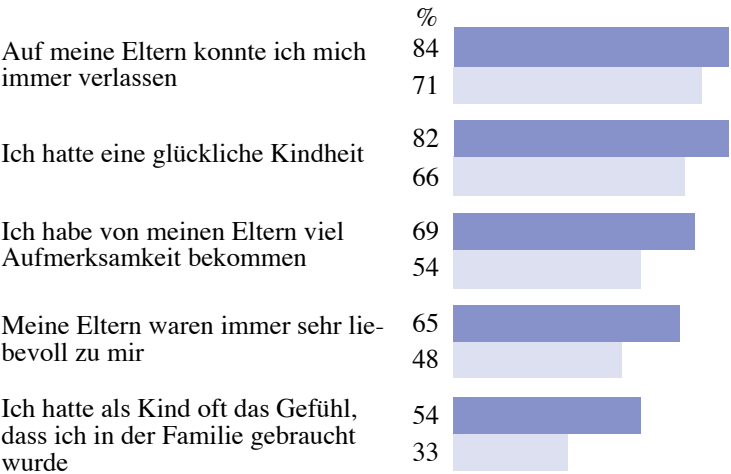


Allerdings rücken die jungen Eltern nicht etwa ganz von der religiösen Erziehung ab: Selbst wenn nur 32 Prozent eine religiöse Erziehung ihrer Kinder für wirklich wichtig halten, denken doch 53 Prozent von ihnen, dass Kinder Mitglied einer Kirche sein sollten. Nur so könnten Kinder eigene religiöse Einstellungen entwickeln.

Die Folgen der Bedeutungsverringerung der religiösen Erziehung sowie des Bindungsverlusts der kirchlichen Milieus sind auch in den Daten des Generationen-Barometers noch nicht vollständig erkennbar. Eltern, zum größeren Teil Mütter, die heute religiöse Erziehungsziele verfolgen, unterscheiden sich in ihren übrigen Erziehungszielen sowie auch in ihren Erziehungserlebnissen nur wenig von anderen, vergleichbaren Müttern und Vätern. Dabei deuten allerdings die Erinnerungen der jüngeren Leute an ihre eigene Erziehung darauf hin, dass in den religiös geprägten Familien in der Regel Werte und Einstellungen vorherrschen, die für einen guten Zusammenhalt der Familie sorgen und die Erziehung deshalb eher gelingen lassen.

16- bis 29-Jährige,

- denen ihre Eltern „festen Glauben“ vermittelten,
- deren Eltern nur andere Erziehungsziele verfolgten.



## Regel und Ausnahme: Armut und Vernachlässigung von Kindern

Selbstverständlich werden nicht alle von den hier beschriebenen Verbesserungen der materiellen Verhältnisse sowie der Intensivierung der Erziehung erreicht. Auch in einer Umgebung, die immer mehr Wert auf gute und lebendige Beziehungen zwischen Kindern und Eltern legt, gibt es weiterhin Eltern, die sich nicht allzu sehr um ihre Kinder kümmern und ihnen eher distanziert gegenüberstehen. Von den Müttern und Vätern von Kindern unter 18 Jahren beschreiben 5 Prozent das Zusammenleben mit ihren Kindern mit: „Jung und Alt verstehen sich in unserer Familie nicht besonders gut.“ Und 3 Prozent sagen: „Man lebt nebeneinander her.“ Angesichts der sozialen Erwünschtheit von Bekundungen eines innigen Verhältnisses zwischen Kindern und Eltern dürften diese 3 bis 5 Prozent die Untergrenze des Kreises von Familien markieren, in denen das Eltern-Kind-Verhältnis eher durch Gleichgültigkeit geprägt wird. Zur Bestimmung einer Obergrenze könnte man etwa jene 14 Prozent der Eltern von Kindern unter 18 Jahren heranziehen, die nicht von einem sehr guten Verständnis zwischen Kindern und Eltern berichten sowie ebenfalls nicht von viel Wärme des Familienlebens.

Die nähere Betrachtung des so umrissenen weitesten Kreises von Familien mit eher schlechten Eltern-Kind-Beziehungen zeigt darin überdurchschnittlich viele Eltern der einfachsten Schicht und zudem einen überdurchschnittlichen Anteil von Alleinerziehenden. Allerdings muss man sich hüten, aus solchen Befunden nun gleich Urteile über die Verhältnisse bei der Mehrzahl der Alleinerziehenden oder der Menschen in der Unterschicht abzuleiten, von denen die klare Mehrheit auf ebenso gute Eltern-Kind-Beziehungen verweisen kann wie die Mehrheit der übrigen jungen Familien.

Zudem muss man die hier beschriebenen Eltern mit weniger intensiven Beziehungen zu ihren Kindern auch deutlich von jenen Eltern unterscheiden, die ihre Kinder im engeren Sinne

vernachlässigen oder brutal behandeln. Diese eigentliche Problemgruppe ist noch einmal weitaus kleiner als der hier umrissene Kreis: So wurden z. B. 2008 von den Jugendämtern in Deutschland insgesamt 31.000 Kinder und Jugendliche unter 18 Jahren in Obhut genommen, meist wegen Vernachlässigung (Statistisches Bundesamt). Bezogen auf die Gesamtheit aller etwa 12 Millionen Kinder und Jugendlichen in Deutschland betrafen solche Maßnahmen also etwa 2 von 1.000. Selbst wenn diese Zahl nur die Spitze eines Eisbergs zeigen sollte und die Problemgruppe acht- oder neunmal so groß wäre, bliebe die damit erkennbare Problemgruppe doch immer noch im Bereich von einem Prozent.

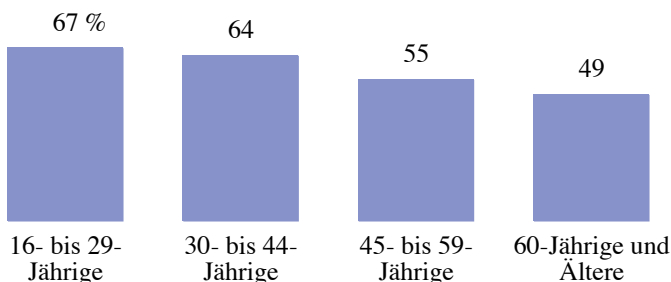
Umfrageergebnisse zeigen, dass die Berichte über spektakuläre Fälle von Kindesmisshandlung die Wahrnehmungen der Öffentlichkeit in den letzten Jahren stark beeinflusst haben (z. B. Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 10036). Besonderes Mitleid und Empörung lösen derartige Fälle heute selbstverständlich auch deshalb aus, weil die Beziehungen zwischen Eltern und Kindern in der Regel sehr gut sind und die Vernachlässigung von Kindern oder auch die Gewalt gegen Kinder gegen soziale Werte verstößt, deren Bedeutung in den zurückliegenden Jahrzehnten erheblich gewachsen ist.

Ähnlich verhält es sich mit der Armut von Kindern, die heute die Menschen nicht weniger empört als zu Zeiten von Charles Dickens, obwohl aus der absoluten Armut meist eine relative geworden ist: In einer Umgebung, in der die meisten Kinder in wachsendem Wohlstand leben, muss die Minderheit der Kinder, die an dieser Entwicklung nicht teilhaben, besonders ins Auge fallen. Nach Schätzungen von Sozialforschern sind heute etwa zehn Prozent der Kinder in Deutschland von Armut betroffen, wobei der Anteil jedoch – je nach angelegtem Maßstab – zuweilen auch höher angesetzt wird. In einer reicher gewordenen Gesellschaft werden Lebensverhältnisse, die vielfach den Lebensverhältnissen von Kindern vor einer oder zwei Generationen entsprechen, zum Übel.

## Sind die Kinder heute glücklicher als früher?

Auf die Frage, ob man eine glückliche Kindheit gehabt hätte, antworten heute die verschiedenen Altersgruppen unterschiedlich: Von den jungen Leuten unter 30 Jahren berichten etwa zwei Drittel über eine glückliche Kindheit (67 Prozent), von den 60-Jährigen und Älteren sagt nur etwa die Hälfte (49 Prozent) „Ich hatte eine glückliche Kindheit“.

Kindheitserinnerung: „Ich hatte eine glückliche Kindheit“



Gibt es heute also mehr glückliche Kinder als noch vor einer oder zwei Generationen, ist die Kindheit glücklicher geworden? Zumindest sind durch die Wohlstandsentwicklung sowie durch die Entwicklung besserer Beziehungen zwischen Kindern und Eltern offensichtlich viele Quellen für das Unglück von Kindern versiegt, so dass die angetroffenen Befunde auf den ersten Blick tatsächlich auf eine Zunahme des Glücks hindeuten. Nicht zuletzt die Erinnerung an die Lebensumstände von Kindern in der Kriegs- und Nachkriegszeit verleiht der Annahme Plausibilität.

Zweifel entstehen jedoch, wenn man das Ergebnis einer früheren Befragung zum Thema heranzieht: Als das Allensbacher Institut im August 1956 zum ersten Mal die Frage stellte, ob man eine glückliche Kindheit gehabt habe, antworteten auch damals schon zwei Drittel der 20-Jährigen, also der heute etwa

70-Jährigen und Älteren mit „ja“. Größere Unterschiede zwischen den Antworten jüngerer und älterer Leute, so wie man sie heute beobachten kann, gab es damals allerdings noch nicht. Nur die Alterskohorte derjenigen, die in ihrer Kindheit die Hungerwinter des Ersten Weltkriegs erlebt hatten, sprach etwas seltener von einer glücklichen Kindheit (Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 098).

Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die älteren Leute, die jetzt etwas skeptisch auf ihre Kindheit zurückblicken, damals trotz der ganz anderen Lebensumstände in Wirklichkeit durchaus meist glücklich waren, dass sie aber bei ihrem heutigen Rückblick das inzwischen so sehr veränderte Leben der Kinder heute mit vor Augen haben. Vor diesem Hintergrund fällt es manchen offensichtlich schwer, die eigene Kindheit noch als glücklich zu bewerten, auch wenn sie ihre Kindheit in der Vergangenheit als im Wesentlichen glücklich erlebt haben.



## Zweites Kapitel: Erziehung in der modernen Gesellschaft – Große Aufgabe, starke Gratifikationen, aber auch viele Erziehungsprobleme

Je nach Perspektive und Bezugsrahmen stehen der Bevölkerung ganz unterschiedliche Bilder von der Erziehung vor Augen: Geht es etwa um die konkreten Erziehungserlebnisse mit eigenen Kindern oder Enkeln, so dominieren freundliche Aspekte wie das Gefühl einer Bereicherung des eigenen Lebens. Geht es aber um die Erziehung schlechthin, so haben die Befragten eher den Eindruck einer fortschreitenden Verschlechterung und verbreiteter Defizite. Während nur eine Minderheit der Eltern die Erziehung der eigenen Kinder sonderlich problembeladen empfindet, stimmt doch ein beträchtlicher Teil der Mütter und Väter den Aussagen zu, dass Erziehung generell schwieriger geworden sei und dass viele Eltern die Erziehung ihrer Kinder nicht ernst genug nähmen.

Nun schließen sich beide Perspektiven nicht aus. Es mögen sogar dieselben Kinder sein, die ihren Eltern und Großeltern als lebhaft und munter erscheinen, die in der Schule aber kaum zehn Minuten stillsitzen und sich auf ein Thema konzentrieren können, die früh ihre Persönlichkeit entwickeln und eigene Interessen und Meinungen artikulieren, die aber zugleich wenig Rücksicht auf die Befindlichkeit der Menschen in ihrer Umgebung nehmen. Stärker noch als in anderen Bereichen hängen dabei die Bewertungen, etwa wo die erwünschte Entfaltung der kindlichen Persönlichkeit in Rücksichtslosigkeit umschlägt, wo also die Erziehungsdefizite und -probleme beginnen, auch von den Bewertenden und ihren Maßstäben ab. Denn manches, das vor einigen Jahrzehnten noch „schlechtes“ Benehmen gewesen wäre, gilt heute zumindest den jüngeren Leuten als normal oder sogar als wünschenswert wie z. B. das Nachfragen der Kinder nach den Gründen für Anordnungen der Eltern und Lehrer. Deshalb muss man sich davor hüten, bloße Veränderungen der Um-

gangsformen und des „Tonfalls“ bei der Erziehung nun gleich als Verfall der Disziplin und als Mangel an Werten wahrzunehmen.

Allerdings muss man sich ebenso davor hüten, bei solchen Betrachtungen tatsächliche Probleme gleich mit vom Tisch zu wischen: Verbreitete Klagen wie etwa die über Aufmerksamkeitsdefizite von Kindern oder auch übermäßige Fernseh- und Computernutzung von Jugendlichen und Heranwachsenden verweisen auf ernstzunehmende Erziehungsprobleme, die sich nicht einfach durch die Veränderung der Perspektive erklären.

Eingeordnet und interpretiert werden Problemwahrnehmungen häufig nach dem Muster des „Third-Person-Effekts“, wie ihn die Sozialpsychologie beschreibt (W. Phillips Davison). Danach schätzen Menschen unerwünschte Wirkungen auf andere als größer ein als auf sich selbst: Erziehungsdefizite werden am ehesten bei den Kindern insgesamt, soll heißen bei den Kindern und Enkeln der anderen ausgemacht, weniger bei den eigenen Kindern und Enkeln.

Dabei kommt es – auch unter dem Eindruck von Medieneffekten – oft zu gewissermaßen „vergrößerten“ Wahrnehmungen von besonders unerwünschten Erscheinungen. In diesen Fällen wird aus dem hohen Grad der Unerwünschtheit auf eine besonders weite Verbreitung des unerwünschten Phänomens geschlossen: So sind z. B. 62 Prozent der Bevölkerung davon überzeugt, dass Kinder heute generell gewalttätiger seien als noch vor einigen Jahrzehnten (IfD-Umfrage 10033). Auf eine konkrete Frage nach der Gewalt an Schulen geben allerdings lediglich 10 Prozent der Eltern von Schulkindern an, dass ihr Kind in der Schule schon einmal angegriffen wurde oder in einer gefährlichen Situation war (IfD-Umfrage 7090). Das deutet darauf hin, dass der Anteil der gewalttätigen Kinder und Jugendlichen eher kleiner als 10 Prozent sein dürfte. Damit haben nun zwar die 62 Prozent der Bevölkerung, die sich Sorgen über eine gewalttätigere Jugend machen, nicht ganz Unrecht: Wenn 10 Prozent der Schüler zu Opfern der Gewalt von Mitschülern werden, so ist das ein beträchtliches gesellschaftliches Problem. Allerdings deuten die Daten auch darauf hin, dass dieses Pro-



blem von einer vergleichsweise kleinen Gruppe verursacht wird und dass man irregeht, wenn man derartige Entwicklungen der nachwachsenden Generation als ganzer anlastet.

Im Folgenden ist es deshalb notwendig, neben die gesellschaftlich wahrgenommenen Probleme möglichst auch die konkret erlebten Erziehungsprobleme der Eltern zu setzen und so eine „Eichung“ für das Ausmaß der Probleme zu erhalten. Dabei soll die wichtige Frage, inwieweit die veränderte Erziehung Kinder zu „kleinen Egoisten“ oder gar „Tyrannen“ prägt, an dieser Stelle noch ausgespart werden.

## Wahrnehmung der Erziehung als individuelle Aufgabe mit großer Verantwortung

In der Wahrnehmung der Eltern wie auch der breiten Bevölkerung bedeutet die Erziehung von Kindern vor allem eine große Verantwortung. Fast alle Eltern, 87 Prozent, stellen diese Verantwortung heraus. Erkennbar wird zudem gesellschaftlicher Druck, der Verantwortung auch gerecht zu werden, denn 57 Prozent fügen hinzu, dass viele andere Eltern die Erziehung ihrer Kinder nicht ernst genug nähmen (Schaubild 4).

Für die Bevölkerung ist die Erziehung also eine bedeutsame Aufgabe, die Aufmerksamkeit, Einsatz und auch Mühe beansprucht. Der Erziehende soll die Entwicklung des Erziehenden anregen, begleiten, überblicken und, wo notwendig, erzieherisch eingreifen (Näheres dazu im dritten Kapitel). Eine beiläufige Erziehung „en passant“ empfiehlt fast niemand. Lediglich 1 Prozent der Eltern erklären, dass man sich bei der Erziehung am besten zurückhalten und die Kinder lediglich in der Familie „mitlaufen“ lassen sollte.

Die Notwendigkeit zu besonderer Aufmerksamkeit und zu immer neuem Nachdenken über die Erziehung ergibt sich dabei zumindest zum Teil auch aus der verbreiteten Vorstellung, dass es kein „Patentrezept“ in der Erziehung gebe und dass jeder seinen eigenen Weg finden müsse (79 Prozent).

## Erziehung ist bereichernd, aber auch anstrengend

Frage: "Hier stehen einige Aussagen zur Kindererziehung. Wenn Sie einmal nach Ihren eigenen Erfahrungen und Beobachtungen gehen: was davon würden auch Sie sagen?" (Vorlage einer Liste)



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 18 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

In dieser Vorstellung von Erziehung als folgenschwerer Aufgabe („große Verantwortung“) und zudem vom Vorrang der individuellen Entwicklung vor dem Durchsetzen allgemeingültiger Regeln („kein Patentrezept“), spricht sich der Kern eines modernen Verständnisses von Erziehung aus: Danach ist Erziehung ein fortwährendes „Gestaltungsgeschehen“, das zu einem beträchtlichen Teil von den Erziehenden bestimmt wird, das aber zugleich auf die Persönlichkeit der Kinder wie auf „tausenderlei Umstände und nicht kalkulierbare Ursachen“ Rücksicht nehmen muss. Damit ist es – auch wissenschaftlich – nicht vollständig vorhersagbar und beherrschbar (Winfried Böhm).

Solche Einstellungen finden sich in der breiten Bevölkerung eher als selbstverständliche Erwartungen denn als artikuliert oder gar rational begründete Ansprüche. Am deutlichsten werden sie noch in der Ablehnung gegenüber jenen greifbar, die nach Ansicht der Mehrheit nicht genug für die Erziehung ihrer Kinder tun, ihre Verantwortung also nicht annehmen und sich vielleicht schlicht mit der Durchsetzung traditioneller Gebote und Verbote begnügen, ohne auf den individuellen Erziehungsbedarf eines Kindes sonderlich einzugehen.

In großer Breite haben sich damit Vorstellungen von der Erziehung durchgesetzt, die in der Pädagogik bereits seit Rousseaus und Pestalozzis Tagen diskutiert wurden. Allerdings zeigen die Erinnerungen der älteren Leute an ihre Kindheit, dass derartige Auffassungen noch vor einer oder zwei Generationen eher Sache kleinerer Gruppen waren und dass damals zumindest für die Mehrheit der Eltern ein kleines Inventar fester Erziehungsregeln einen weniger flexiblen Rahmen für die Erziehung vorgab als heute. Dementsprechend mussten Eltern damals auch über Erziehungsziele und geeignete Erziehungsmittel in einer konkreten Erziehungssituation noch weit weniger nachdenken als heute. Der „persönliche“ Einsatz der Erziehenden hielt sich in engeren Grenzen:

*Worauf meine Eltern besonderen Wert gelegt haben? Ich weiß eigentlich gar nicht so richtig. Vielleicht einfach, einigermaßen anständig durchs Leben zu gehen. Aber sicherlich auch, mög-*

*lichst wenig anzuecken und mit allen klarzukommen. Ich weiß nicht, ob sich meine Eltern da so bewusst Gedanken dazu gemacht haben, wie wir das als Eltern heute tun.*

*So genau weiß ich gar nicht, ob wir so richtig erzogen wurden.*

*Also, meine Eltern waren sich da nicht einig, da gibt es sicherlich gar keine Absprachen zwischen denen, da ist gar nicht besprochen worden, wie die mich erziehen wollten.*

*Erziehungsziele meiner Eltern? Meine Mutter hatte fünf Kinder. Sehr großer Haushalt. Sie hatte eine Hilfe, konnte sich aber nicht so viel um ihre Kinder kümmern. Ich hatte den Eindruck, das war seinerzeit auch nicht so üblich. Unser Dasein bestand darin, dass wir viel alleingelassen wurden. Vater hatte gar keine Zeit, Mutter musste sich um den Haushalt kümmern.*

*Ich bin bei meinen Großeltern aufgewachsen. Sie haben meine Erziehung nicht so tierisch ernst genommen, wie es heute oft dargestellt wird. Nach Büchern sind sie dabei nicht vorgegangen, meine ich. Sie hatten es im Blut und haben es gut gemacht. Meine Großeltern haben mich erzogen zur Ehrlichkeit, Sauberkeit, Disziplin, besonders zur Pünktlichkeit und auch zur Hilfsbereitschaft.*

*Aber sonst, Erziehung ... ja gut, Erziehung. Wer nicht gespurt hat, hat den Ranzen vollgekrigelt.*

Wenn heute 47 Prozent der jüngeren Eltern sagen, dass es schwieriger geworden sei, Kinder zu erziehen, so stehen den Meisten von ihnen dabei zwar auch neue Probleme vor Augen wie z. B. die Konkurrenz der elterlichen Erziehung mit „miterziehenden“ Instanzen. Zugleich dürfte sich die Empfindung von mehr Schwierigkeiten jedoch auch dadurch ergeben, dass die Erziehung deutlich mehr Überlegung und mehr Raum im Leben der Familien beansprucht als noch vor einigen Jahrzehnten.

Zwei Drittel der Eltern, 67 Prozent, empfinden Erziehung dementsprechend als anstrengend. Interessanterweise nimmt jedoch nur etwa ein Drittel derselben Eltern die Erziehung der eigenen Kinder auch als „schwer“ wahr (Anhang-Tabelle A2). „Schwer“ wird hier offensichtlich vor allem im Sinne von „kompliziert“ verstanden. Die Erziehung gilt mithin meist als zwar kraftraubende Daueraufgabe, aber nicht als übermäßig komplex und schwer verständlich: Man muss die Erziehungsarbeit nur in vielfältigen Situationen immer aufs Neue leisten.

## Gratifikationen der Erziehung: Freude am Gelingen und Bereicherung des eigenen Lebens

Zusammen mit dem größeren „Engagement“ der Erziehenden sind auch die Möglichkeiten für pädagogische Erfolgserlebnisse gewachsen. Und wenn die Erziehung – wie in der großen Mehrzahl der Fälle – im Wesentlichen gelingt, so bedeutet das eine starke positive Erfahrung. Denn schließlich ist die Erziehung der eigenen Kinder ja eher ein „eigenes Projekt“ der Eltern und der Ausgang auch durch deren Bemühungen und Vorbild geprägt. Zudem eröffnet sich vielen Müttern und Vätern durch die stärkere Interaktion mit den Kindern auch eher ein kindlicher Blick auf die Welt, den viele als Erweiterung ihrer Erfahrungen empfinden. Deshalb verwundert es nicht, wenn heute 63 Prozent der Eltern erklären, dass Kindererziehung das eigene Leben bereichere, wenn 42 Prozent schlicht „Spaß“ bei der Erziehung empfinden oder wenn 58 Prozent sagen: „Alle Mühen der Erziehung sind vergessen, wenn man die Erfolge seiner Erziehung sieht“ (vgl. Schaubild 4).

Auf der anderen Seite wuchsen jedoch auch die Möglichkeiten für tiefe Enttäuschungen, die sich nicht erst bei pädagogischen Katastrophen, sondern oft bereits bei weniger schwerwiegenden

Erziehungsproblemen einstellen. Solche Enttäuschungen trüben nicht allein das Zusammenleben der Generationen, sondern sichtlich auch die Lebenszufriedenheit vieler Eltern:

Eltern von Kindern unter 18 Jahren	
„Es gibt Erziehungsprobleme“ %	Übrige Eltern %
„Kinder und Eltern verstehen sich sehr gut“ .....55	80
„Ich bin mit meinem Leben sehr zufrieden“ .....38	58

Gerade jüngeren Kinderlosen stehen die Schwierigkeiten und auch solche möglichen Enttäuschungen durch die Kindererziehung oft vergleichsweise deutlich vor Augen. Die Gratifikationen, wie etwa die Bereicherung des eigenen Lebens, sind ihnen weit weniger bewusst (Anhang-Schaubild A1). Wenn sich viele nur schwer zur Verwirklichung ihrer Kinderwünsche entschließen können, so hängt das auch mit einem wenig einladenden Bild von der Erziehung („große Verantwortung“, „anstrengend“, „schwieriger geworden“) zusammen. Dabei übersehen viele, dass dauerhafte Erziehungsprobleme eher die Ausnahme bilden und Enttäuschungen meist nur in bestimmten Phasen der Erziehung auftreten. In der Regel dominieren bei den Erziehenden dagegen die Gefühle der Bereicherung und des Gelingens.

Allerdings bleiben die Gratifikationen der Erziehung im Wesentlichen auf die Empfindungen der Erziehenden beschränkt. Darüber hinausgehende Anerkennung gibt es kaum. 62 Prozent der Eltern und 54 Prozent der Gesamtbevölkerung monieren denn auch, dass die Arbeit, die Eltern heute bei der

Erziehung ihrer Kinder leisten, in der Gesellschaft nicht ausreichend anerkannt werde (Tabelle 1).

Tabelle 1

**Zu wenig Anerkennung für die Erziehungsarbeit der Eltern**

Frage: "Wie ist Ihr Eindruck: Wird die Arbeit, die Eltern heute bei der Erziehung ihrer Kinder leisten, ausreichend anerkannt, oder haben Sie nicht diesen Eindruck?"

	Bevölkerung insg. %	Eltern von Kindern unter 18 Jahren %	Groß- eltern %	Kinderlose unter 45 Jahren %
Erziehungsarbeit wird ausreichend anerkannt	16	18	19	16
Habe nicht diesen Eindruck	54	62	53	49
Unentschieden	30	20	28	35
	100	100	100	100

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Nun gab es ja auch für frühere Elterngenerationen kaum eine besondere Anerkennung für ihre Erziehungsarbeit. Handelt es sich bei dieser Unzufriedenheit also vielleicht um das Nörgeln einer verwöhnten Elterngeneration, die sich Belohnungen für Selbstverständliches erhofft? Um die Unzufriedenheit zu begreifen, muss man neben der beschriebenen Intensivierung der Erziehung auch die schon erwähnten sozialen Veränderungen mit im Auge haben: Noch 1980 waren in Westdeutschland von den jüngeren kinderlosen Frauen in Partnerschaften lediglich 58 Prozent berufstätig. Nur etwa jede Dritte (34 Prozent) von ihnen hatte eine mittlere oder höhere Schule abgeschlossen (AWA 1980). Die zukünftige Rolle als Haushaltsführende hatte für diese Frauen eine ungleich größere Bedeutung als für die angehen-

den Mütter im Jahr 2009. Heute sind von den entsprechenden jüngeren Frauen in Westdeutschland 86 Prozent berufstätig und gut drei Viertel (76 Prozent) haben eine mittlere oder eine höhere Schule abgeschlossen, 80 Prozent eine Berufsausbildung (AWA 2009). Nach der Geburt von Kindern rückt dann aber dennoch die Betreuung und vor allem auch die Erziehung der Kinder in den Vordergrund.

Die Ausrichtung auf die Betreuung und Erziehung der Kinder (vgl. erstes Kapitel) bedeutet für die Mütter nun in mancher Hinsicht auch einen Verzicht. Zusammen mit den beruflichen Möglichkeiten der Frauen ist diese „Verzichtsleistung“ zugunsten der Kinder gewachsen. In der Sprache der Ökonomen: die „Opportunitätskosten“, die sich für die Erziehung der Kinder ergeben, sind erheblich gestiegen. Zugleich haben viele Eltern das Gefühl, dass die Erziehung schwieriger geworden ist und dass sie auch mehr Mühe auf die Erziehung verwenden als noch ihre eigenen Eltern.

Selbstverständlich sind solche Zusammenhänge nur wenigen jungen Eltern bewusst. Dennoch entsteht bei vielen das Gefühl, dass eine stärkere Anerkennung ihrer Erziehungsanstrengungen durch die Gesellschaft recht und billig wäre, da die Gesellschaft ja vom „Produkt“ der Erziehung lebt.



# Wahrnehmungen: Erziehungsprobleme und deren Ursachen

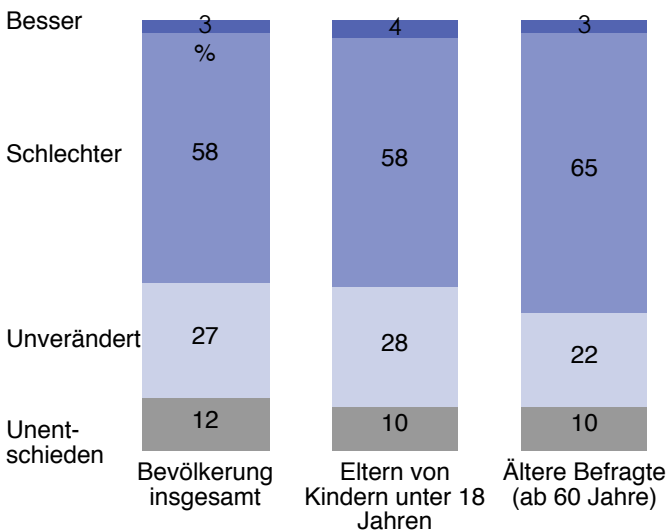
Eine deutliche Mehrheit von 58 Prozent der Gesamtbevölkerung ist davon überzeugt, dass Kinder heute schlechter erzogen sind als noch vor zwei Jahrzehnten. Lediglich 27 Prozent sehen keine Veränderungen, nur 3 Prozent eine verbesserte Erziehung (Schaubild 5).

Schaubild 5

## Mehrheitsmeinung: Kinder sind heute schlechter erzogen

Frage: "Was würden Sie sagen: Sind Kinder heute im Allgemeinen besser erzogen als vor etwa zwanzig Jahren, oder schlechter, oder sehen Sie da keinen Unterschied?"

### Erziehung der Kinder ist heute:



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 10033, Februar/März 2009

Solche Bewertungen ergeben sich in der Regel nicht einfach aus generellen Verfallsvorstellungen. In der Regel leiten die Befragten ihr Urteil von der nachlassenden Qualität der Erziehung aus eigenen Beobachtungen von Erziehungsproblemen oder aus entsprechenden Medien-Informationen ab.

In den qualitativen Interviews richtet sich der Blick dabei zum einen auf die Erziehungsfehler oder auch Persönlichkeitsdefizite von Eltern. Hier wird vor allem bemängelt, dass manche Eltern sich nicht genug um ihre Kinder kümmern und ihnen keine Richtung vorgäben. Bei der standardisierten Befragung machten sich gut zwei Drittel der Bevölkerung diese Sichtweise zu eigen. Auch mögliche Ursachen dieser Gleichgültigkeit oder auch Zurückhaltung der Eltern wurden in den qualitativen Interviews benannt: Solche Eltern seien entweder überfordert und enerviert oder zu sehr mit sich selbst beschäftigt. Einige denken, dass diese Eltern sich die Erziehung durch Inkonsequenz und Konfliktvermeidung leicht machen wollten. Zum Teil seien Eltern aber auch schlicht ahnungslos, wie man Kinder richtig erzieht, nicht zuletzt deshalb, weil sie selbst bereits nicht richtig erzogen worden seien. Daneben werden auch der Verlust von Werten und Traditionsabbrüche in der Erziehung beklagt, wie sie sich etwa im Bereich der religiösen Erziehung zeigen.

Genauso wie durch die gleichgültigen Eltern entstanden Probleme auch durch übermäßig ehrgeizige Eltern, die ihre Kinder überforderten, sei es durch eine Überfülle von Terminen und Erfolgsdruck oder dadurch, dass sie von den Kindern ein verantwortliches Handeln wie von Erwachsenen erwarteten.

Zum anderen werden die Ursachen von Erziehungsproblemen in Veränderungen des Umfelds gesucht. Dabei stehen den Befragten insbesondere die langen Fernseh- und Computernutzungszeiten von Kindern vor Augen. Daneben wird auch der materielle Überfluss als Problem angeführt. Die Überschwemmung mancher Kinderzimmer mit Spielzeug sowie die Orientierung auf Markenkleidung hin trübten zuweilen den Blick für den wahren Wert der Dinge und beförderten zu materialistische Einstellungen.

Ursache für Fehlentwicklungen in der Erziehung fanden manche auch in Veränderungen des Bildungssystems und der sozialen Umwelt: Wenn etwa die unteren Schulabschlüsse keinen Wert mehr besäßen, so bedeute das Perspektivlosigkeit für die davon Betroffenen und für die übrigen Heranwachsenden eine ständige Bedrohung durch das Abrutschen in eine solche Lage. Wie könne man aber von Kindern Fleiß und Bildungsanstrengungen verlangen, die von vornherein wissen, dass sie auch mit einem Hauptschulabschluss in der Arbeitswelt kaum Aussichten haben?

Im Bereich der früheren DDR beklagten einige Befragte zudem den Verlust mancher alter Regelungen und Sicherheiten. Trotz der damit verbundenen Einengung des Lebens seien sie für die Erziehung günstiger gewesen als die Lebensumstände nach der Wiedervereinigung.

*Probleme gibt es vielleicht sogar in der Frage inwieweit man Erziehung aktiv betreibt, auch wenn sie schwer wird. Beim Erziehungsprozess gibt es z. B. Situationen, wo man die Wahl hat, ob man einen trotzigsten Dreijährigen mit Schokolade gefügig macht oder ob man in die Konfrontation geht. Da sehe ich das große Problem, dass manche Eltern die Erziehung nicht anstrengend praktizieren.*

*Also, ich glaube, dass viele Erwachsene viel zu sehr mit sich selbst beschäftigt sind, wenig in der Lage, Beziehungen zu leben. Sie schaffen es dann nicht, auf die Bedürfnisse ihrer Kinder zu gucken, weil die eigenen gar nicht befriedigt sind.*

*Hm, ich habe ja mit meiner Kleinen nicht wirklich nennenswerte Probleme, aber nach dem, was ich so mitkriege bei anderen Eltern oder in den Medien, sind es oft fehlende Regeln, durch die Probleme kommen. Kinder brauchen Regeln und fordern die auf ihre Weise auch ein. Inkonsistenz der Eltern, weil sie selber gereizt bzw. genervt sind, ist auch ein wichtiger Punkt.*

*Mein Eindruck ist verstärkt der, dass andere Eltern mit dem Thema Erziehung nicht selten total überfordert sind. Und keine richtige Vorstellung davon haben, was Kindererziehung bedeutet. Oder selbst verzogen waren. Das ist sehr bedauerlich und ein Unterrichtsfach, so nach dem Motto: Wie erziehe ich später meinen Nachwuchs? gibt's in der Schule ja leider nicht als Schulfach. Das wäre auch mal ein Thema für Frau von der Leyen! Denn was nutzen spätere Therapiemöglichkeiten für die Kinder, wenn die Eltern von Erziehung keine Ahnung haben.*

*Probleme sehe ich im Zeitmangel der Eltern und in der Reizüberflutung durch die Außenwelt. Kinder der heutigen Generation beschäftigen sich einfach zuviel mit Medien – das ist echt wie eine Sucht – und wird leider oft nicht erkannt. Die Medienwelt ist für die Kids heute wie eine zweite Welt. Die Kinder nabeln sich manchmal total ab vom Rest der Welt. Das ist wirklich schrecklich und sicherlich auch ein Grund für das Steigen der Alkohol- und Drogenraten.*

*Dann das ganze Internet, die leben alle nur in einer Scheinwelt im Computer, die kennen ja kein Gras mehr, nur noch aus dem Computer.*

*Heute, denke ich, ist es auch deshalb so schwer, weil man als Eltern schon von Anfang an so einem Druck ausgesetzt ist, dass man scheinbar überall Höchstleistungen bringen muss, also auch bei der Erziehung. So nach dem Motto: „Was, dein Kind geht noch nicht in den Sportverein, lernt ein Musikinstrument oder geht mindestens ins Ballett oder ins Englisch?“ Ich habe manchmal das Gefühl, dass viele Eltern heute zu viel Ehrgeiz in die Erziehung ihrer Kinder stecken.*

*Kinder sind heute vielen Neuerungen ausgesetzt, die einen schädlichen Einfluss auf sie haben können. Zu viel Fernsehen, zu viel Spielkonsole, zu viele Reize. Sie werden nachmittags von den Eltern zu Sport, Spiel, Musik kutschiert, obwohl sie vielleicht eher Ruhe bräuchten. Es gibt viel zu viele Aktionen, die*

*Kinder werden überfordert. Und auf der anderen Seite werden Kinder unterfordert, man traut ihnen nicht genug zu.*

*Die Zeit ist erst mal schneller geworden, es ist schwieriger geworden. Man hat so viele andere Dinge, mit denen man sich beschäftigen kann. Das gab es früher nicht. Da hatte man weniger, mit dem man sich außerhalb der Familie beschäftigt hat. Es strömt viel mehr auf einen ein, und die Kinder kriegen viel mehr mit, und Du musst halt filtern, was ist jetzt richtig, was gut, was brauchen sie jetzt noch nicht, vielleicht erst in zwei Jahren oder so.*

*Die permanente Reizüberflutung der Kinder macht es allen Eltern, Lehrern und Pädagogen viel, viel schwerer, noch zu den Kindern durchzudringen. Das war früher, wo's keine Permanentberieselung durch Fernsehen, Radio und PC gab, viel leichter.*

*Und dann müssen es Markenartikel sein, das geht ja schon los mit Vergleichen: Du hast XY, und ich nicht.*

*Dass Kinder der unteren Schulen keine Aussicht haben. Das war früher anders. Da hatte die kleinste Ausbildung den Wert, dafür zu arbeiten.*

*Und dass die Gesellschaft sich schon an sich gewandelt hat, dass es viele Werte gibt, die uns noch wichtig waren, die heute gar keine Bedeutung mehr haben.*

*Was ich auch so sehe, ist die Religionslosigkeit. Ich sehe das jetzt an meinem Enkel. Da ist jetzt der Zeitraum für die Vorbereitung auf die Erstkommunion. Das ist ein sehr intensives Jahr. Aber danach ist dann nichts mehr. Das ist ein Kulturverlust. Tradition wird gekappt.*

*Dann denke ich, dass es früher, jedenfalls bei uns in der DDR, alles geordneter bzw. geregelter war. Da war es klar, dass das*

*Kind nach sechs oder acht Wochen in die Krippe kam und die Mutter wieder arbeiten gehen konnte. Jedes Kind bekam einen Kindergartenplatz. Die Arbeitszeiten waren kindgerechter. Meine Eltern hatten Zeit für uns, obwohl beide in Arbeit waren, und haben viel mit uns gemacht im Rahmen der Möglichkeiten.*

Die hier zusammen mit ihren Ursachen erörterten Grundprobleme – u. a. übermäßiger Medienkonsum, ungesundes Verhalten, zu wenig oder auch zu viel Erziehung durch die Eltern – zeigen sich dann auch bei der quantitativen Ermittlung, welche konkreten Erziehungsprobleme wahrgenommen werden. Im Durchschnitt sagten die Befragten hier gleich bei neun von 17 möglichen Erziehungsproblemen, die ihnen auf einer Liste präsentiert wurden: „Dieses Problem ist weit verbreitet.“ Klar an der Spitze stehen dabei vier „praktische“ Probleme: Dass Kinder zuviel Zeit vor dem Fernseher oder dem Computer verbringen (85 Prozent), dass sie zu früh mit Alkohol und Zigaretten in Berührung kommen (75 Prozent), zu wenig Bewegung haben (75 Prozent) und sich häufig ungesund und unausgewogen ernähren (68 Prozent). Annähernd zwei Drittel der Bevölkerung nennen zudem Defizite bei der Vermittlung von Werten und Orientierungen (63 Prozent) sowie von klaren Regeln und Vorgaben (60 Prozent) und – daraus resultierend – Orientierungsprobleme der Heranwachsenden: „Kinder können häufig nicht erkennen, was richtig und was falsch ist“ (59 Prozent). Daneben werden Leistungsdruck (55 Prozent) sowie eine übermäßige Verwöhnung der Kinder (54 Prozent) von mehr als der Hälfte der Bevölkerung als verbreitete Probleme betrachtet (Schaubild 6).

Mit Hilfe einer mathematischen Faktorenanalyse lassen sich die einzelnen Nennungen von Problemen verdichten: So ist es z. B. offensichtlich, dass Defizite bei der Vermittlung von Werten und moralische Orientierungsprobleme von Kindern eng zusammengehören, dass hier im Grunde ein gemeinsames Problem benannt wird. Andere Nennungen wie z. B. die übermäßige Computernutzung haben aber ebenso offensichtlich zumindest nicht unmittelbar mit dieser „moralischen“ Dimension zu

## Wahrgenommene Erziehungsprobleme

Frage: "Was sind nach Ihren Erfahrungen und Beobachtungen Probleme, die viele Kinder in Deutschland heutzutage haben?" (Vorlage einer Liste)



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

tun. Bei der Faktorenanalyse werden nun ausgehend von Zusammenhängen zwischen den einzelnen Nennungen Faktoren errechnet, die hinter den Nennungen stehen und weitgehend unabhängig voneinander sind. Damit kommt das Grundmuster der Wahrnehmungen zur Erscheinung, in das sich die einzelnen Problemwahrnehmungen einordnen. Hier zeigt die Analyse insgesamt fünf Faktoren (Anhang-Tabelle A3).

- Die meisten Nennungen entfallen dabei auf konkrete Probleme mit ungesundem und nachteiligem Verhalten: Dazu gehören überlange Nutzungszeiten von Fernsehen und Computer, Bewegungsmangel, ungesunde Ernährung und zu früher Kontakt mit Alkohol und Zigaretten.
- Von großer Bedeutung sind daneben auch Problemwahrnehmungen, bei denen es auf einer eher abstrakten Ebene um einen Mangel an Erziehung geht. Solche Probleme betreffen Defizite bei der Vermittlung von Werten sowie von praktischen Verhaltensregeln, die daraus resultierenden Orientierungsprobleme der Kinder, den Mangel an Zuwendung und die moralische Vernachlässigung der Kinder, aber auch die Unterforderung der Kinder im Elternhaus, dass sie also zu selten Verantwortung übernehmen müssen.
- Etwa die Hälfte der Bevölkerung nennt dagegen Probleme im Zusammenhang mit einer Überforderung der Kinder, zu hohen Leistungsdruck und eine zu sehr verplante Freizeit. Gerade junge Eltern beklagen den Leistungsdruck noch einmal deutlich häufiger als die Gesamtbevölkerung (63 Prozent gegenüber 55 Prozent). Die qualitativen Interviews zeigen, dass dabei vor allem an jenen Druck gedacht wird, der durch Anforderungen in der Schule entsteht sowie durch die frühe Orientierung auf eine spätere Stellensuche.



- Ähnlich viele Nennungen entfallen auf Angaben zum Faktor Verwöhnung, dass also Kindern zu viele Wünsche erfüllt werden, ihnen für ihr Alter zu viel Geld zur Verfügung steht. Insbesondere ältere Leute weisen auf solche Probleme hin (64 Prozent), während die jüngeren hier weitaus seltener Probleme sehen (42 Prozent).
- Nur eine Minderheit nimmt schließlich Probleme durch eine noch immer zu autoritäre Erziehung wahr, dass Kinder also zu streng erzogen würden und – neben den dominanten Eltern – zu wenig Kontakt zu anderen Kindern hätten. Solche Nennungen werden heute noch von höchstens 13 Prozent der Bevölkerung gemacht.

## Erlebte Erziehungsprobleme

Auch wenn im Generationen-Barometer die im Folgenden dargestellten Problemschilderungen der Eltern erhoben wurden, soll darüber nicht vergessen werden, dass Erziehungsprobleme nicht allein von den Eltern, sondern auch von den Kindern empfunden werden: Bei einer Befragung von 8- bis 12-Jährigen sagten 2003 lediglich 37 Prozent der Kinder, sie würden eigene Kinder genauso erziehen wie sie selbst erzogen werden. 37 Prozent wollten einiges anders machen. Die unzufriedenen Kinder erklärten vor allem, dass sie selbst in der Erzieherrolle mehr erlauben würden, insbesondere längere Fernseh- und Ausgehzeiten und längeres Aufbleiben am Abend (Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4276).

Allerdings deuten die unterschiedlichen Kindheitserinnerungen von jüngeren und älteren Leuten darauf hin, dass Konflikte zwischen Kindern und Eltern in den letzten Jahrzehnten eher an Vehemenz verloren haben. Nicht zuletzt verkleinerte sich auch die vor zwanzig Jahren bei Heranwachsenden noch häufig zu beobachtende Kluft zu den Ansichten ihrer Eltern,

etwa was weltanschauliche Fragen oder Fragen des Umgangs mit anderen Menschen betrifft (Generationen-Barometer 2006, S.153-159).

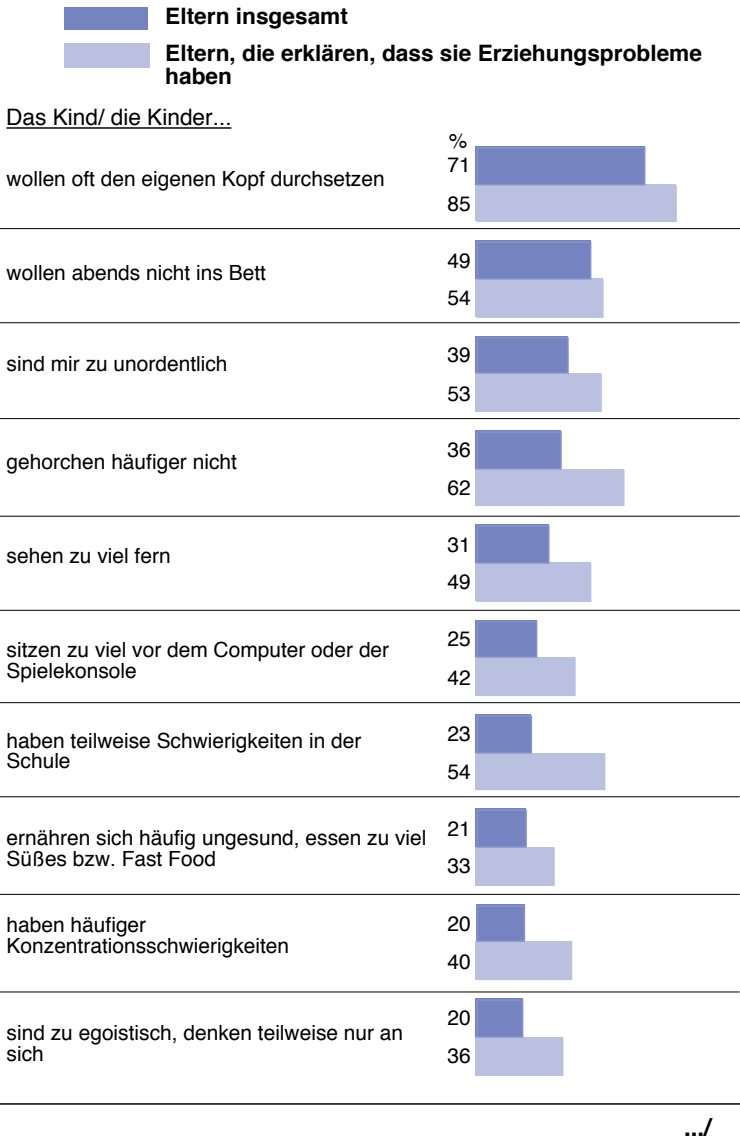
Diese Entwicklungen ändern jedoch nichts daran, dass nach wie vor fast alle Eltern noch Erziehungsprobleme oder schwierige Phasen während der Erziehung kennen. Von einem gänzlich problemlosen Zusammenleben mit ihren Kindern berichten heute lediglich 4 Prozent der Eltern, insbesondere Mütter und Väter von Kleinkindern. Über 90 Prozent geben einzelne Dinge an, die ihnen bei der Erziehung ihrer Kinder zumindest gelegentlich Schwierigkeiten bereiten.

Weitaus am häufigsten von den unterschiedlichen Problemen im Laufe der Erziehung erleben Eltern, dass Kinder um jeden Preis ihren Kopf durchsetzen wollen (71 Prozent). Dieses Verhalten kennen bereits die Eltern von Kleinkindern (74 Prozent), aber auch die Eltern von Heranwachsenden sind noch nicht davor gefeit (69 Prozent). Vergleichsweise oft beklagen Eltern zudem, dass ihre Sprösslinge abends nicht ins Bett wollen, zu unordentlich sind, häufiger nicht gehorchen, zuviel fernsehen oder vor dem Computer sitzen (Schaubild 7).

Je nach dem Alter der Kinder unterscheiden sich die erlebten Probleme erheblich. Klein- und Vorschulkinder gehen ihren Eltern eher durch Lärm und trotziges Verhalten auf die Nerven. Heranwachsende erregen dagegen eher durch Unordnung, übermäßiges Fernsehen oder Computerspielen sowie zum Teil auch durch zuviel Egoismus Anstoß bei ihren Eltern (Anhang-Schaubild A2). Immerhin 32 Prozent der Mütter und Väter von 14- bis 15-Jährigen konstatieren ein Übermaß an egoistischem Verhalten bei ihrem Kind oder ihren Kindern.


Zudem sind Jungen offensichtlich eher anfällig für solche Probleme als Mädchen: Eine Analyse der Daten für Eltern, die nur Jungen oder nur Mädchen haben, zeigt deutlich mehr Klagen der Eltern von Jungen. (Anhang-Schaubild A3). Solche Klagen betreffen nicht allein die Aggressivität oder das eher trotziges Verhalten von Jungen, wo aufgrund der traditionellen Geschlechterrollen ein gewisser „Vorsprung“ der Jungen ohnehin zu erwarten wäre. Besonders groß sind die Unterschiede vor

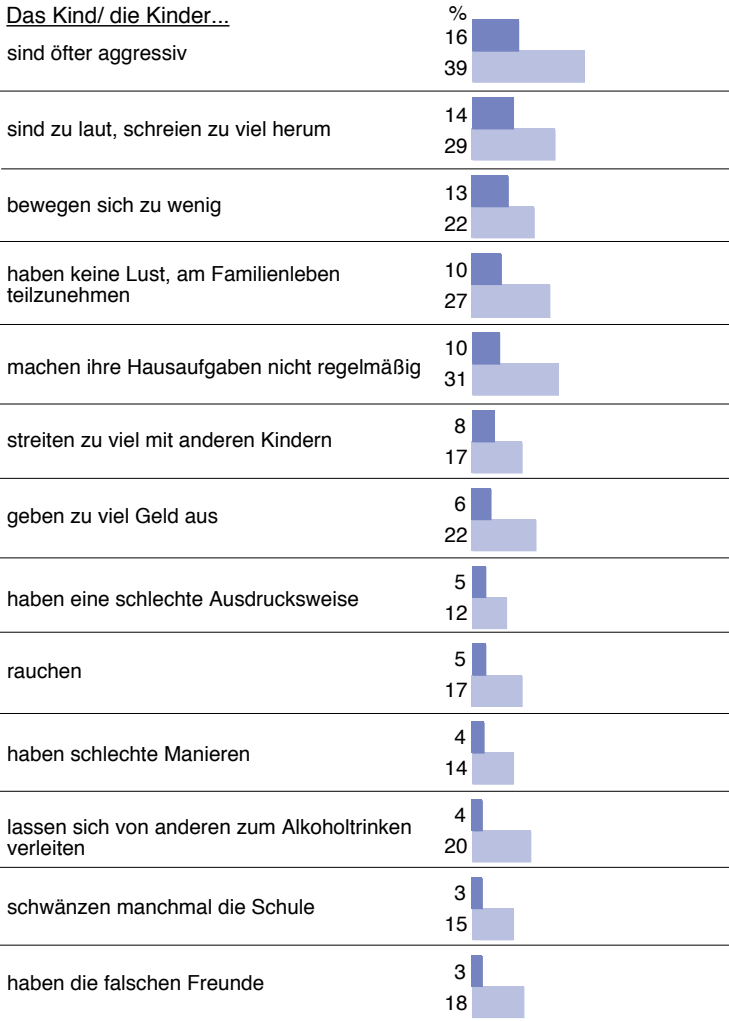
## Wo es Probleme mit der Erziehung gibt



## Wo es Probleme mit der Erziehung gibt

/...  Eltern insgesamt

 Eltern, die erklären, dass sie Erziehungsprobleme haben



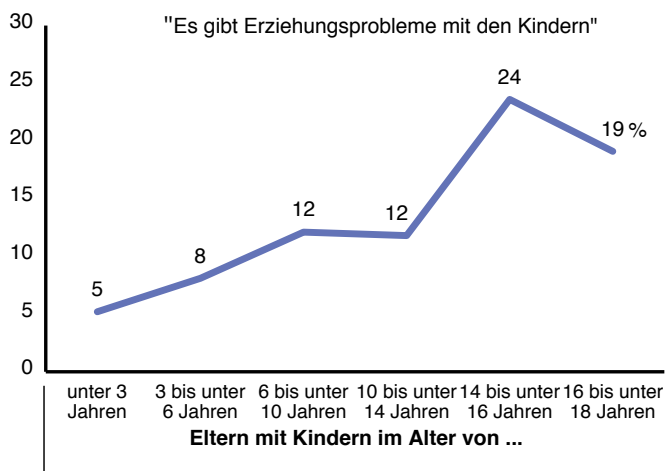
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern mit Kindern unter 16 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

allem auch bei übermäßigem Fernseh- und Computerkonsum und bei Konzentrationsschwäche und Schulproblemen (weitere Analysen dazu im vierten Kapitel).

Zu der Gesamtbewertung, dass es Erziehungsprobleme gibt, kommen in nennenswertem Anteil erst die Eltern von Schulkindern: Während die Eltern von Kleinkindern erst zu 5 Prozent eine solche Bewertung abgeben, haben von den Eltern der 6- bis 13-Jährigen immerhin 12 Prozent einen solchen Eindruck. Von den Eltern der pubertierenden 14- bis 15-Jährigen erklären dann sogar 24 Prozent, dass es Erziehungsprobleme gebe. Bei den 16- bis 17-Jährigen haben sich die Probleme dann offensichtlich schon wieder etwas abgeschwächt (Schaubild 8).

Schaubild 8

### Kulmination der Erziehungsprobleme während der Pubertät



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 18 Jahren  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Dabei ist bemerkenswert, dass Eltern sogar dann, wenn sie sich häufig über ihre Kinder ärgern, nur eher selten zu dem Gesamturteil gelangen „wir haben Erziehungsprobleme“. Lediglich 13

Prozent der Eltern mit minderjährigen Kindern und 12 Prozent der Eltern mit Kindern unter 16 Jahren machen diese Angabe: Zu nicht geringem Teil werden gelegentliche oder auch regelmäßige Probleme mit den Kindern von den Eltern als normale Begleiterscheinungen der Erziehung verstanden. Selbst jene Eltern, die über Aggressivität eines Kindes klagen, kommen nur zu 30 Prozent zu der Folgerung, dass sie Erziehungsprobleme hätten.

Hier besteht offensichtlich eine Kluft zwischen den Wahrnehmungen „von außen“ und den Wahrnehmungen vieler Eltern: Während die Außenstehenden hinter problematischem Verhalten von Kindern in der Regel gleich auch massive Erziehungsprobleme sehen, neigen Eltern eher dazu, das durchaus zur Kenntnis genommene schlechte Benehmen ihrer eigenen Kinder als bedauerliche „Ausfälle“ einzustufen, deren Erziehung insgesamt aber eher positiv zu bewerten. Dabei spielen die Wahrnehmungen der „anderen Leute“ für die jungen Eltern eine geringere Rolle als für ihre Vorgänger vor einer oder zwei Generationen. Das zeigt sich unter anderem auch in den unterschiedlichen Kindheitserinnerungen von jüngeren und älteren Leuten: Während von den Befragten ab 45 Jahre noch gut zwei Drittel sagen: „Für meine Eltern war es sehr wichtig, dass wir Kinder bei anderen Leuten einen guten Eindruck machten“ (67 Prozent) geben das von den 16- bis 29-Jährigen nur noch 42 Prozent zu Protokoll.

## Wo schwerwiegende Erziehungsprobleme entstehen

Darüber, welches Verhalten ihrer Sprösslinge ein Problem für die Erziehung bedeutet, kommen Eltern zu ganz unterschiedlichen Urteilen. Angesichts solcher Unschärfe, wäre es müßig, eine objektive Grenze definieren zu wollen, jenseits derer dauerhafte und schwerwiegende Erziehungsprobleme an die Stelle gelegentlicher und leichter Probleme treten. Mehr Informationen verspricht dagegen ein Blick auf die Kerngruppe jener Eltern, die bei der Beschreibung ihres Familienlebens erklären, „bei uns gibt es Erziehungsprobleme“. Da gerade Eltern in der Regel auch bei Schwierigkeiten mit ihren Kindern nur selten zu einer solchen Gesamtbeurteilung kommen, finden sich in dieser Gruppe noch am ehesten jene, die tatsächlich schwerwiegende Probleme mit ihren Kindern erleben. Dabei geht es insbesondere um die Fragen, welches Verhalten der Kinder die Eltern zu einer solchen Bewertung kommen lässt und welche möglichen Ursachen für die Erziehungsprobleme in den betroffenen Familien erkennbar sind. Angesichts der beschriebenen erheblichen Unterschiede zwischen den Problemen mit kleineren und größeren Kindern wurde die Analyse ganz auf die Eltern von 6- bis Unter-16-Jährigen eingeschränkt.

Kinder, bei denen die Eltern auf diese Weise Erziehungsprobleme konstatieren, wollen häufig ihren Kopf durchsetzen. Gegenüber der Mehrheit der anderen Kinder, die ebenfalls oft eigensinnig sind, kommen bei ihnen aber meist noch andere Dinge hinzu wie Ungehorsam, Aggressivität, übermäßiger Fernseh- und Computerkonsum, Alkoholkonsum, Abkapselung vom Familienleben, unvernünftiges Geldausgeben usw. Dabei ist insbesondere der häufige Ungehorsam bemerkenswert: Bei Konfrontationen zwischen Eltern und Kindern gelingt es offenbar den Eltern nicht ausreichend, diese Kinder zum Akzeptieren der elterlichen Wünsche oder auch nur zu Kompromissen zu bewegen:

Eltern von 6- bis 15-Jährigen		
	„Es gibt Erziehungs- probleme“	Übrige
	%	%
Das Kind/die Kinder wollen häufig ihren Kopf durchsetzen .....	82	70
Das Kind/die Kinder gehorchen häufiger nicht .....	57	31
Das Kind/die Kinder sind öfter aggressiv .....	36	14
Das Kind/die Kinder haben keine Lust, am Familienleben teilzunehmen .....	29	10
Das Kind/die Kinder geben zuviel Geld aus.....	24	6
Das Kind/die Kinder lassen sich von anderen zum Alkoholtrinken verleiten.....	22	2
Summe	250	133

Erziehungsprobleme hängen oft mit Schulproblemen zusammen. Zum Teil scheinen sich die Eltern erst dann der Erziehungsprobleme bewusst zu werden, wenn sie durch die damit einhergehenden Schulprobleme aktenkundig werden. In der Schule entstehen die Probleme nicht selten offenbar durch Unaufmerksamkeit und Konzentrationsschwierigkeiten. Selbstverständlich fallen aggressive Kinder auch in der Schule eher auf. Schulspezifische Probleme entstehen zudem durch Vernachlässigung der Hausaufgaben und damit des Lernens in eigener Regie sowie durch das Schwänzen. Zum Teil kommen die Kinder auch generell nicht gut in der Schule zurecht. Allerdings bedeuten Schulprobleme nicht selbstverständlich auch Erziehungsprobleme: Von den Eltern, die über Schul-Schwierigkeiten ihrer 6- bis 15-Jährigen berichten, haben nur 29 Prozent zugleich auch Erziehungsprobleme:



Eltern von 6- bis 15-Jährigen		
	„Es gibt Erziehungs- probleme“	Übrige
	%	%
Das Kind/die Kinder haben teilweise Schwierigkeiten in der Schule .....	62	28
Das Kind/die Kinder haben häufiger Konzentrationsschwierigkeiten .....	38	23
Das Kind/die Kinder machen ihre Hausaufgaben nicht regelmäßig .....	35	10
Das Kind/die Kinder kommen in der Schule nicht so gut zurecht.....	29	4
Das Kind/die Kinder schwänzen manchmal die Schule.....	17	2
Summe	181	67

Sehr oft ergeben sich Erziehungsprobleme dort, wo das Familienleben hektisch ist und wo Kinder und Eltern, etwa durch unterschiedliche Tagesrhythmen, nur wenig Zeit füreinander haben. Auch Stress der Eltern trägt offensichtlich zu den Erziehungsproblemen bei, genauso wie er umgekehrt auch durch sie vergrößert wird.

Dementsprechend erleben Vollzeit berufstätige Mütter (zu 26 Prozent) sowie Alleinerziehende (zu 29 Prozent) häufiger Erziehungsprobleme als etwa teilzeitbeschäftigte Mütter (zu 10 Prozent) oder Eltern in Partnerschaften (zu 13 Prozent). Allerdings sind diese Unterschiede nicht substantiell: Auch bei den Vollzeit berufstätigen Müttern sowie bei den Alleinerziehenden bleibt die große Mehrheit von nennenswerten Erziehungsproblemen verschont. Stärker hängen die Probleme offensichtlich damit zusammen, wie viel Druck die Eltern empfinden und wie sehr sie das Familienleben gegen Druck und Hektik abschirmen können:

Eltern von 6- bis 15-Jährigen

	„Es gibt Erziehungs- probleme“ %	Übrige %
Erziehung ist anstrengend .....	85	64
Ich stehe oft unter Stress .....	69	47
Es gibt Tage, an denen wir uns kaum sehen, weil unsere Tagesabläufe zu verschieden sind.....	53	32
Bei uns ist es oft hektisch und laut.....	48	17
Die Stimmung bei uns ist oft sehr gespannt .....	38	5
Summe	293	165

Erziehungsprobleme entstehen zum Teil durch den Wandel der Erziehungsinhalte und -methoden, zum Teil werden Probleme auch direkt von einer Generation an die nächste weitervererbt: Viele von jenen, die heute Erziehungsprobleme haben, wurden selbst noch sehr autoritär, mit dem Blick auf die Außenwirkung erzogen. Erziehungsmittel bei der Erziehung dieser heutigen Eltern waren häufig noch Liebesentzug, Prügel und Ohrfeigen.

Eltern von 6- bis 15-Jährigen		
	„Es gibt Erziehungs- probleme“	Übrige
	%	%
Für meine Eltern war wichtig, dass wir auf andere Leute einen guten Eindruck machten.....	80	59
Wenn ich mit meinen Eltern gestritten hatte, hatte ich oft das Gefühl, dass sie mich nicht mehr lieb haben .....	39	15
	-----	-----
Summe	119	74

Zum Teil kopieren nun diese jungen Eltern das Erziehungsverhalten der eigenen Eltern, etwa indem sie ihre Kinder schlagen: Damit provozieren sie bei den Kindern jedoch nicht selten Aggressivität und Trotz. Das Erziehungsmuster „vererbt“ sich von einer Generation auf die folgenden.

Eltern von 6- bis 15-Jährigen		
	„Es gibt Erziehungs- probleme“	Übrige
	%	%
Meine Eltern haben mir Ohrfeigen gegeben .....	54	33
Meine Eltern haben mir zuweilen eine Tracht Prügel gegeben .....	40	20
Mein Kind ist häufiger aggressiv.....	37	15
	-----	-----
Summe	131	68

Doch auch die heute häufiger angestrebte Abkehr von derartigen Erziehungsmethoden gelingt Vielen nicht ohne weiteres: Gerade junge Eltern, die selbst noch mit Schlägen und Liebesentzug erzogen wurden, wollen bei den eigenen Kindern vieles

anders machen als ihre Eltern bei ihnen. Aber sie sind relativ häufig verunsichert. Aus der eigenen Erziehung steht ihnen kein klares Bild vor Augen, dem sie einfach folgen könnten. Auch die Erziehung und Prägung durch die Großeltern, die bei anderen für Kontinuität sorgte, war in ihrer Erziehung relativ selten: In den Familien mit Erziehungsproblemen gibt es also häufiger als in anderen einen pädagogischen Überlieferungsabriss:

Eltern von 6- bis 15-Jährigen	
-----	
„Es gibt Erziehungs- probleme“	Übrige
%	%
Ich will bei der Erziehung vieles anders machen als meine Eltern.....64	38
Ich bin nicht durch meine Großeltern geprägt worden .....46	26
-----	-----
Summe	110
	64

Einerseits schließen diese Eltern sich nun oft Maximen wie der an, dass es vor allem darauf ankommt, den Kindern Liebe zu geben und dass alles andere zweitrangig sei. Zugleich haben sie überdurchschnittlich häufig Vorstellungen wie jene, dass Kinder möglichst früh auch schon eigene Pflichten und Aufgaben übernehmen sollten.

Es fehlt also nicht an theoretischen Vorstellungen, wie die Erziehung eigentlich aussehen sollte. Durch die Vielzahl der Erziehungsmaximen und die scheinbare Widersprüchlichkeit einzelner Ratschläge sind diese Eltern aber nicht selten irritiert. Solche Eltern zweifeln nicht daran, dass Kinder auch Grenzen kennen lernen müssen, sind sich aber sichtlich im Zweifel darüber, wo diese Grenzen genau verlaufen. Das Ideal einer liebevollen Erziehung verhindert pädagogische Interventionen, das Ideal einer wertorientierten Erziehung führt zu Überreaktionen. Der innere Zwiespalt setzt sich dann nicht selten in äüße-

ren Meinungsverschiedenheiten fort: Mutter und Vater in Familien mit Erziehungsproblemen haben oft unterschiedliche Vorstellungen davon, wie in einer bestimmten Situation erzogen werden sollte. So deuten die Daten hier auf eine unstete Erziehung und auf Inkonsequenz der Eltern hin. Damit fällt es den Kindern leichter, den eigenen Willen gegen die Erziehungsversuche der Eltern durchzusetzen. Etwa drei Viertel der Eltern mit Erziehungsproblemen sagen, dass sie ihren Kindern gegenüber zumindest ab und zu Durchsetzungsprobleme hätten:

Eltern von 6- bis 15-Jährigen		
	„Es gibt Erziehungs- probleme“ %	Übrige %
Ich habe zumindest ab und zu Probleme, mich durchzusetzen.....	77	39
Es gibt zu viele widersprüchliche Erziehungstipps, man weiß nicht, was stimmt .....	59	35
Ich bin mit meinem Partner häufiger unter- schiedlicher Meinung über Erziehung .....	59	35
Ich bin manchmal oder häufiger unsicher, wie ich erziehen soll.....	56	33
Ich mache bei der Erziehung häufiger Ausnahmen .....	52	44
Das Wichtigste ist, Kindern viel Liebe zu geben, alles andere ist zweitrangig .....	50	31
Summe	419	266

Erziehungsprobleme ergeben sich häufig dort, wo die Eltern zu wenig Einfluss auf ihre Kinder haben und wo andere Instanzen wie etwa die Medien oder Peergroups die Bedeutung der Eltern verringern. Vergleichsweise häufig finden sich Erziehungspro-

bleme bei Kindern, die schon als 6- bis 10-Jährige einen eigenen Fernseher oder einen Computer haben.

Viele Eltern mit Erziehungsproblemen denken, dass der Einfluss eines Tieres für Kinder hilfreich sein könnte, manche trösten sich mit dem Gedanken, dass die Erziehung generell schwieriger geworden ist und dass auch die Möglichkeiten der Erziehung begrenzt sind, weil vieles Veranlagung ist:

Eltern von 6- bis 15-Jährigen		
	„Es gibt Erziehungs- probleme“	Übrige
	%	%
Es ist schwieriger geworden, Kinder zu erziehen .....	68	46
Das Kind verbringt viel Zeit vor dem Bildschirm.....	47	29
Kinder sollten den Umgang mit Tieren lernen.....	45	23
Fernsehen und Computer helfen uns auch schon mal, um dieses Kind zu beschäftigen.....	44	21
Vieles ist Veranlagung, Erziehung ist zum Teil machtlos .....	30	12
Mein Einfluss bei den Kindern ist nicht groß genug .....	30	9
Summe	264	140

Erst von hier aus kann die Frage beantwortet werden, wie es angesichts der beobachteten Erziehungsprobleme um die Qualität der Erziehung bestellt ist. Die Bevölkerung geht mit klarer Mehrheit davon aus, dass Erziehungsprobleme sich häuften und dass deshalb auch die Erziehung schlechter geworden sein müs-

se. Hier gibt es jedoch eine deutliche Diskrepanz zu den Berichten der jüngeren Mütter und Väter, die bei ihrer Erziehung zwar häufig auf Widerstände stoßen, von denen insgesamt aber nur 13 Prozent den Eindruck haben, dass es bei ihnen ernsthafte Erziehungsprobleme gebe.

Allerdings nehmen auch die jungen Eltern in der Erziehung ihrer Kinder einige Probleme häufiger wahr, mit denen sich die heutige Großelterngeneration vor einigen Jahrzehnten weitaus seltener auseinandersetzen musste: Das betrifft insbesondere den Medien- und Computerkonsum und, damit zusammenhängend, Konzentrationsschwierigkeiten, ungesunde Ernährung und Bewegungsmangel. Auch egoistisches Verhalten der Kinder beobachten die jüngeren Eltern heute eher an ihren Kindern als es die Eltern von bereits erwachsenen Kindern im Rückblick tun (Anhang-Schaubild A4).

In jenen Bereichen, die von der Bevölkerung daneben als besondere Problembereiche herausgehoben werden – schlechte Umgangsformen, Aggressivität, Rauchen –, gibt es jedoch nur geringe Zunahmen der Nennungen. Eine ergänzende Analyse zum Alkoholkonsum der Heranwachsenden und jungen Erwachsenen zeigt allerdings, dass sich die Alterssschwellen für den Alkoholkonsum tatsächlich etwas weiter nach unten verlagert haben, dass insbesondere Mädchen und junge Frauen heute etwas eher zu alkoholischen Getränken greifen als noch vor anderthalb Jahrzehnten (Tabelle 2). Die von den Medien herausgestellten häufigeren Alkoholvergiftungen von Kindern und Jugendlichen deuten zudem darauf, dass die „Früheinsteiger“ öfter auch exzessiv vom Alkohol Gebrauch machen.

Allerdings betreffen die Hauptprobleme danach die 16- bis 19-jährigen Heranwachsenden. Wenn die Bevölkerung hier eine breite Gefährdung auch schon der Kinder sieht, so hängt das nicht zuletzt mit einer veränderten Sichtweise zusammen. Während etwa vor einigen Jahrzehnten noch ein gutes Drittel der Bevölkerung bereits 15-Jährigen ein Glas Bier oder Wein gönnen wollte, ist die große Mehrheit heute überzeugt, dass erst junge Erwachsene Alkohol trinken dürften. Durch die verringerte Permissivität muss nun zwangsweise das – in der Breite der

## Alkoholkonsum von Heranwachsenden und jungen Erwachsenen

**Es hatten innerhalb der letzten  
14 Tage wenigstens ein  
alkoholisches Getränk konsumiert**

	Bevölkerung					
	insgesamt		männlich		weiblich	
	1995 %	2009 %	1995 %	2009 %	1995 %	2009 %
von den ...						
14- bis 15-Jährigen	32	29	34	31	31	27
16- bis 17-Jährigen	60	67	69	68	56	64
18- bis 19-Jährigen	70	80	76	84	65	76
Erwachsenen ab 20 Jahre	86	81	90	87	81	76

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 14 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, AWA 1995 und 2009

jungen Generation – nicht übermäßig veränderte Trinkverhalten als wachsendes Problem erscheinen (Tabelle 3).

Allerdings erklären sich längst nicht alle der von der Bevölkerung wahrgenommenen Erziehungsprobleme mit solchen Veränderungen der Bewertungsvoraussetzungen. Der Blick auf die Kerngruppe der Eltern mit besonderen Erziehungsproblemen zeigt, dass manche der großen sozialen Veränderungen Schwierigkeiten für die Erziehung mit sich bringen. Das betrifft etwa die Auflösung fester Tagesrhythmen sowie die Zunahme von Zeitdruck und Stress in vielen Familien. Zum Teil ergeben sich Probleme offenbar aber auch dort, wo Eltern eine partnerschaftliche Erziehung anstreben, aus ihrer eigenen Kindheit jedoch nicht über Muster verfügen, die sie einfach nachahmen könnten.

Letztendlich ergibt sich daraus ein zunächst widersprüchlich anmutendes Fazit: Die große Mehrheit der jungen Eltern bemüht sich heute darum, die eigenen Kinder zumindest ebenso gut zu erziehen, wie sie selbst erzogen wurde. Die Meisten wollen sogar vieles besser machen als ihre eigenen Eltern. Trotz ih-



## Sinkende Permissivität gegenüber dem Alkoholkonsum von Kindern und Jugendlichen

Frage: "Eine Frage zu alkoholischen Getränken: Von welchem Alter an könnte Ihrer Meinung nach ein Kind oder ein Jugendlicher ruhig mal ein Glas Bier oder Wein trinken? Unter 10 Jahren, zwischen 10 und 14 Jahren, zwischen 15 und 17 Jahren, ab 18 Jahre?"

	Bevölkerung				
	1973	1979	1982	2007	2009
	%	%	%	%	%
"Unter 10 Jahren"	3	3	1	x	x
"Zwischen 10 und 14 Jahren"	29	19	11	3	4
"Zwischen 15 und 17 Jahren"	46	51	51	47	51
"Ab 18 Jahre"	18	22	30	43	39
Überhaupt nicht	3	5	6	7	6
Keine Angabe	1	x	1	x	x
	100	100	100	100	100

x = weniger als 0,5 Prozent

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre, bis 1991: Westdeutschland, danach Gesamtdeutschland  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

rer oft intensiven Bemühungen gibt es in einigen Bereichen mehr Erziehungsprobleme als noch vor einer Generation. Immerhin bleiben die von Eltern beschriebenen Probleme aber weit hinter den allgemeinen Problemwahrnehmungen zurück.



## Drittes Kapitel: Von autoritärer Strenge zu persuasiver Erziehung

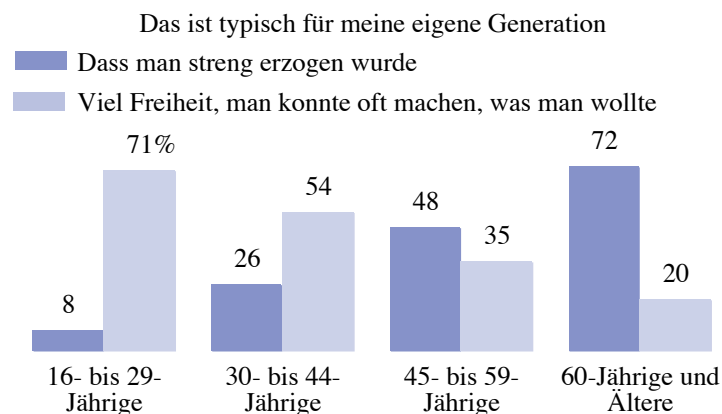
Der sprachliche Befund verdient Beachtung: Wenn es im Interview um die Erziehung der Älteren geht, fehlt es nicht an Begriffen. Diese Erziehung sei im Wesentlichen streng gewesen, heißt es dann. Eher kritisch Eingestellte verwenden auch den Begriff der „autoritären Erziehung“. Weniger leicht fällt dann jedoch die Beschreibung der gegenwärtigen Erziehung. In den Intensivinterviews zum Generationen-Barometer wird hier eher zu Definitionen *ex negativo* gegriffen, dass die Erziehung also nicht mehr so „streng“ oder nicht mehr „autoritär“ sei. Was die heutige Erziehung jedoch auszeichnet, bleibt vergleichsweise unscharf. Am ehesten wird es noch dort fassbar, wo es um die eigenen Erziehungsziele und Erziehungsmethoden geht.

Zu dieser Begriffsarmut der Bevölkerung trägt auch die stärkere Individualisierung der Erziehung bei, die sich insbesondere durch meist intendierte Ausrichtung der Erziehung an der Persönlichkeit des Kindes wie an der konkreten Erziehungssituation ergibt. Die so angestrebte Flexibilität spiegelt sich etwa in der verbreiteten Einstellung, dass es in der Erziehung keine „Patentrezepte“ gebe und jeder seinen eigenen Weg finden müsse, der heute 79 Prozent der Bevölkerung zustimmen (vgl. Schaubild 4). Zugleich kommt es durch den im zweiten Kapitel geschilderten „Third-Person-Effekt“ zur Vorstellung, dass sich die Erziehung in der eigenen Familie von den ringsum üblichen Erziehungsdefiziten und -fehlern erheblich unterscheide.

Eine nähere Betrachtung zeigt jedoch in der Erziehung der älteren Generation deutlich mehr unterschiedliche Facetten und in der heute praktizierten Erziehung durchaus mehr Gemeinsamkeiten und durchgehende Züge, als nach solchen Vorstellungen vielleicht zu erwarten wären.

## Die Strenge in der Erziehung der Älteren: Erziehung durch Unterordnung

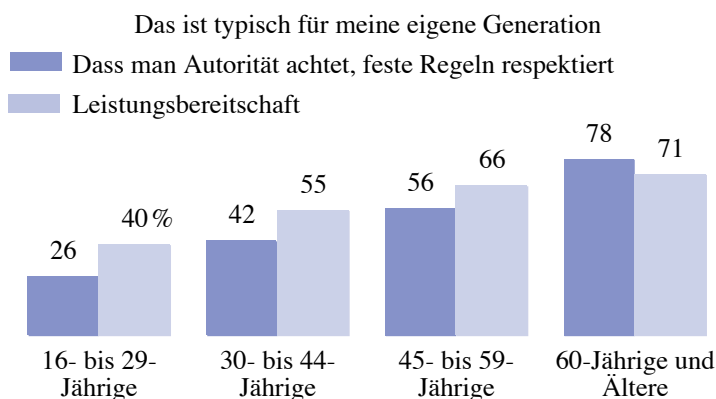
Wenn ältere Leute gebeten werden, das Typische ihrer eigenen Generation zu beschreiben, nennen annähernd drei von vier Befragten die Strenge der eigenen Erziehung (72 Prozent). Von den jüngeren Leuten sehen nur 8 Prozent in solcher Strenge etwas Bezeichnendes für die eigene Generation. Sie betrachten dagegen eher die schon von früh auf erlebte Freiheit als generationentypisch, dass sie oft machen konnten, was sie wollten.



Quelle: Generationen-Barometer 2006

Damit wirkt die strenge Erziehung heute ganz ähnlich wie ein gemeinsam erlebtes, einschneidendes historisches Ereignis: Sie bildet einen Kristallisationspunkt für die Generationen-Identität der Älteren. Sie ist das, was die Angehörigen der Generation über alle Gegensätze hinweg miteinander verbindet und von den nachfolgenden Generationen trennt. Von den jüngeren Generationen, die sie selbst mit viel Zuwendung und zum Teil großen Freiheiten erzogen haben, grenzen sich die Älteren demgemäß gern als diejenigen ab, die noch auf ganz andere Kindheits- und Jugenderfahrungen zurückblicken. Nicht selten verweisen die

Älteren auch im Interview auf die Strenge der eigenen Erziehung. Damit verknüpfen sich ambivalente Bewertungen: Zum einen werden die erlebten Härten und engen Verhältnisse als dunkles Gegenbild zu einer hellen Gegenwart heraufbeschworen. Zum anderen wird jedoch häufig auch eine gewisse Überlegenheit der eigenen Generation aus diesen Kindheitserfahrungen abgeleitet: Denn die strenge Erziehung habe doch auch dafür gesorgt, dass die eigene Generation leistungsbereit war und Werte sowie feste Regeln eher akzeptierte als die jüngere.



Quelle: Generationen-Barometer 2006

Dabei zeigen die qualitativen Interviews zum Generationenbarometer gleich mehrere Dimensionen der Kindheitserinnerungen an die „strenge Erziehung“:

- Zum einen steht der Begriff in den Erinnerungen der Älteren für enge Handlungsspielräume, die Kinder und Jugendlichen „durften wenig“.
- Zum anderen steht „Strenge“ auch für Unnachgiebigkeit: In der „strengen“ Erziehung wurden keine Ausnahmen gemacht, die Vorschriften wurden streng eingehalten. Das umfasst auch die religiöse Praxis, man war z. B. „streng katholisch“.

- Strenge kann in den Erinnerungen der Älteren zugleich aber auch für Ernst und Freudlosigkeit stehen, für Distanz zwischen Eltern und Kindern, die kaum durch Nähe oder Scherze überbrückt wurde.
- Impliziert sind damit dann auch „strenge“ Strafen bei Übertretungen von Verboten oder der Nichterfüllung von Geboten, was sowohl auf schmerzhaftes Strafen hinweist, häufig als körperliche Züchtigung, als auch auf Strafen aus vergleichsweise geringfügigen Anlässen.
- Weitaus am meisten wird die „strenge Erziehung“ hier jedoch als Synonym für eine autoritäre Erziehung gebraucht, in der die Eltern das Tun und Lassen ihrer Kinder in vielen Bereichen reglementierten und über die Einhaltung des Regelkanons mehr oder weniger intensiv wachten. „Strenge“ bedeutet danach „autoritäre Strenge“, die sich für viele noch in der Gestalt eines dominanten Vaters verkörperte und sich im Respekt gegenüber gesellschaftlichen Autoritäten wie Lehrern oder Ärzten fortsetzte.

*Meine Mutter war überaus streng, auch noch als ich erwachsen war. Sie reglementierte jeglichen Umgang.*

*In meinem Elternhaus ging es sehr streng zu. Herzlichkeit habe ich in meinem Elternhaus eigentlich nicht erfahren. Bei uns wurde eigentlich nie gelacht.*

*Er war halt ein richtiger Vater seiner Zeit, sehr streng, sein Wort galt.*

*Auch meine Mutter zeichnete sich durch Strenge aus. Außer Ohrfeigen bekam ich von ihr keinerlei Zuwendung.*

*Ja, streng würde ich sagen, eigentlich in den meisten Bereichen, bis hin zu einer gewissen Obrigkeitshörigkeit, z. B. gegenüber Ärzten.*

*Meine Erziehung wurde natürlich durch Strenge geprägt, andererseits natürlich aber auch durch den Zusammenhalt in der Familie. Also es war nicht so, dass man sich gegenseitig gehasst hätte.*

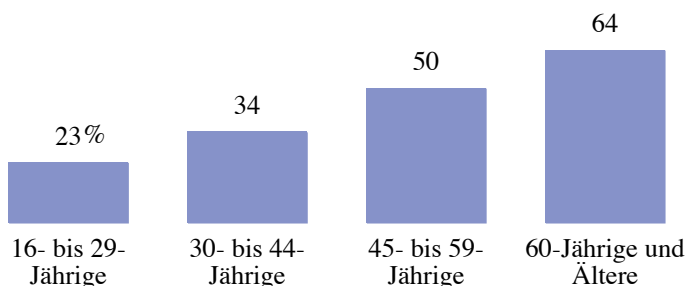
*Mein Vater war ein Pascha. Er war autoritär, sehr streng. Er hat nicht so viel persönliche Gespräche mit uns geführt. Wenn mein Vater nach Hause kam, hat er gegessen, dann hat er sich vor den Fernseher gesetzt, Tee getrunken, da war Ruhe. (Frau türkischer Abstammung)*

*Meine Eltern haben mich ziemlich streng erzogen und ich hatte einen höllischen Respekt vor meinem Vater. Er hat mich nie geschlagen, aber ich hasste es, wenn er böse war. Ich wollte ihn nicht enttäuschen. Ich bewundere meinen Vater.*

*Wir waren streng gläubig. Es wurde darauf geachtet, dass wir stets zur Kirche gingen.*

Die quantitative Gegenprobe zeigt, dass tatsächlich der größte Teil der Älteren die eigene Erziehung als „ziemlich streng“ bewertet. Zwar ist der Anteil nicht ganz so groß, wie man vielleicht nach dem verbreiteten Bild des „Generationentypischen“ erwarten könnte. Dennoch erklären annähernd zwei Drittel der 60-Jährigen und Älteren: „Ich bin ziemlich streng erzogen worden.“

Kindheitserinnerung: „Ich bin ziemlich streng erzogen worden“



Das heißt jedoch nicht, dass diese zwei Drittel der streng erzo- genen älteren Generation nun auch eine freudlose Kindheit und Jugend verbracht hätten. Dagegen sprechen nicht zuletzt die im ersten Kapitel vorgestellten Ergebnisse, dass bereits in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts wiederum zwei Drittel der damals jüngeren und heute alten Leute erklärten, sie hätten eine glückliche Kindheit gehabt (IfD-Umfrage 098, August 1956).

Denn die Strenge der Erziehung schloss Zuwendung und gute Beziehungen zwischen Eltern und Kindern keineswegs aus. Hier verallgemeinert das zuweilen anzutreffende Klischee von den Schrecknissen der früheren Erziehung unzulässig die schlechten Erlebnisse eines Teils der Älteren. Zwar erlebten von den Älteren ab 60 Jahre nur 35 Prozent ähnlich starke Zunei- gungsbekundungen ihrer Eltern wie die Mehrzahl der jüngeren Leute, 59 Prozent der Älteren sagen aber: „Auf meine Eltern konnte ich mich immer verlassen.“ Enge Beziehungen hatten 55 Prozent von ihnen zudem zu Geschwistern, mit denen sie sich gut verstanden. Vor diesem Hintergrund verwundert nicht, dass trotz des Vergleichs mit der in mancher Hinsicht besser ausge- statteten Kindheit in der Gegenwart, der hier als Referenzrah- men herangezogen wird, 49 Prozent der Älteren erklären: „Ich hatte eine glückliche Kindheit“ (vgl. Kapitel 1).

Dass „strenge Kindheit“ und „glückliche Kindheit“ einan- der nicht zwangsweise ausschlossen und dass auch strenge El- tern liebevoll und ihren Kindern zugewandt sein konnten, zeigt die folgende Auswertung: Danach war für 24 Prozent der Älte- ren die Kindheit zugleich „streng“ wie „glücklich“ (Tabelle 4).

Zudem muss an dieser Stelle auf die Funktion von Autorität und Strenge in der herkömmlichen Erziehung hingewiesen wer- den: Denn die hier vielfach bezeugte Autorität von Eltern und Lehrern war in den meisten Fällen keineswegs Selbstzweck oder gar Vorwand zum Ausleben despotischer Neigungen. Die Strenge und die mit ihr implizierte klare Unterordnung der Kin- der unter die Eltern galten über Jahrhunderte hinweg als Voraus- setzung dafür, dass der Transfer von Werten und Verhaltenswei- sen von einer Generation zur nächsten gelingen konnte. Die Un- terwerfung unter die Autorität der Eltern bedeutete zugleich das



## Glückliche Kindheit und strenge Erziehung: Für ein Viertel der Älteren kein Gegensatz

Kindheits- erinnerungen	Altersgruppen			
	16 bis 29 Jahre %	30 bis 44 Jahre %	45 bis 59 Jahre %	60 Jahre und älter %
"Glückliche Kindheit" ohne "strenge Erziehung"	55	49	36	25
Sowohl "glückliche Kindheit" wie "strenge Erziehung"	12	15	19	24
"Strenge Erziehung", nicht "glückliche Kindheit"	11	19	31	40
Nur andere Angaben	22	18	14	11
	100	100	100	100

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Akzeptieren dessen, was diese Autorität vermittelte. Für eine solche Übernahme war es nicht notwendig, dass die Kinder bereits verstanden, was ihre Eltern ihnen nahelegten. Vielmehr sollte die Autorität der Eltern ausreichen, um den Wertetransfer zu ermöglichen. Deshalb galt die Strenge, mit der die Eltern auf die Einhaltung von Normen und Vorschriften drangen, als indirekte Voraussetzung für die Aufrechterhaltung der häuslichen und der gesellschaftlichen Ordnung in der nächsten Generation.

Seit den frühesten Zeiten finden sich dementsprechend immer wieder Aufrufe, die Eltern sollten ihre Kinder streng erziehen und nicht etwa ihrer natürlichen Liebe zu den Kindern nachgeben. Denn durch die davon befürchteten Aufweichungen der Autorität sah man das Gelingen der Erziehung und damit zuletzt auch den Fortbestand der gesellschaftlichen Ordnung gefährdet. Ganz bezeichnend dafür ist etwa die auch als Sprichwort zirkulierende biblische Mahnung: „Wer seine Rute schont,

der hasst seinen Sohn; wer ihn aber lieb hat, der züchtigt ihn beizeiten.“

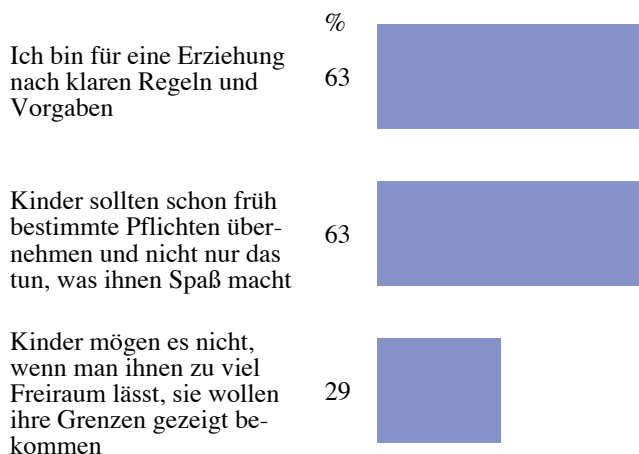
Für die Einzelnen war demnach die Strenge der Erziehung idealiter auch Garant für ein gutes Leben innerhalb geordneter Verhältnisse. Bezeichnenderweise wird die neutestamentliche Forderung nach einer Unterordnung der Kinder unter die Eltern mit der Verheißung eines langen und guten Lebens auf Erden verknüpft, wenngleich das selbstverständlich in religiösem Kontext geschieht und dort zudem bereits auf die Liebe als dem eigentlichen Band zwischen Eltern und Kindern verwiesen wird. Die Folgen mangelnder Unterordnung prangern dagegen noch die *Wolken* des Aristophanes (423 v. Chr.) satirisch, unter Denunziation des Sokrates, an: In dieser Komödie verprügelt der verwöhnte, und dann noch mit Wortverdreherkunst ausgestaffierte Sohn am Ende den Vater – Der Mangel an Strenge verkehrt die Welt. Die Warnung vor den verhängnisvollen Folgen eines Mangels an Disziplin, die heute in der Pädagogik erneut erhoben wird, hat also eine ebenso lange Tradition wie die Warnung vor einem Übermaß an Strenge, die z. B. bereits der römische Rhetor Quintillian formulierte.

## Die nicht-autoritären Autoritäten

Auch wenn Eltern heute weitaus weniger bestimmend und streng auftreten als frühere Elterngenerationen, ist die prinzipielle Unterordnung insbesondere kleinerer Kinder unter die Eltern damit nicht verschwunden. Gerade die erste Verankerung von Werten und Verhaltensweisen wäre ohne eine solche Unterordnung kaum denkbar. Nach dem Eindruck der Eltern erwarten kleinere Kinder geradezu Anleitung und klare Anweisungen von ihnen. Hier sind die Einstellungen der meisten Mütter und Väter weit entfernt von der Vorstellung, dass eine autorätsfreie Erziehung möglich sei.

Auf Seiten der Eltern wird diese Rolle als „erste“ Autorität in der Regel ohne sonderliche Selbstzweifel übernommen. Dafür spricht etwa, dass praktisch alle Eltern bestrebt sind, ihre Kinder in einer Vielzahl von Bereichen und Einstellungen zu beeinflussen. Immerhin etwa zwei Drittel der Eltern sprechen sich zudem ausdrücklich für eine Erziehung „nach klaren Regeln und Vorgaben“ aus (63 Prozent). Kinder sollen zudem auch von früh an Pflichten übernehmen und nicht einfach nur tun, was ihnen Spaß macht.

### Eltern von Kindern unter 16 Jahren



Allerdings bedeutet das nur für jeden Dritten, dass man zugleich auch die Freiräume der Kinder spürbar begrenzen sollte. Die Autorität der Eltern setzt heute also offenbar noch immer Regeln und bestimmt Pflichten, strebt aber nur vergleichsweise selten nach der kompletten Definition auch der Felder, innerhalb derer die Regeln gelten sollen.

In den Intensivinterviews berichten dazu passend die allermeisten Mütter und Väter, dass sie von ihren Kindern Gehorsam erwarten, auch wenn solche Erwartungen erkennbar auf bestimmte Bereiche eingeschränkt werden, die für die Eltern von Bedeutung sind:

*Es gibt Dinge, die müssen einfach sein: früh ins Bett gehen, gesund essen, grüßen, Bitte und Danke sagen, usw. Da bin ich rigoros. Wenn mein Kind aber keinen Spinat mag, muss es auch keinen essen.*

*Bei unumgänglichen Dingen wie Ehrlichkeit, Pünktlichkeit usw. setze ich mich schon durch, beim Essen z. B. aber nicht.*

*Ich versuche zwar, auch schräge Ansichten und Absichten zu tolerieren, aber das gelingt mir nicht wirklich.*

*Wir haben in unserer Familie Regeln, wenige, aber Regeln. Und die müssen eingehalten werden.*

*Sie machen eigentlich alles so, wie sie es von mir kennen. Kleidung, Musikinteressen, das ist natürlich anders gelagert.*

*Es gibt Regeln bei uns und Abläufe, also Rituale. Es gibt Dinge, über die lasse ich nicht mit mir reden. Und dann gibt es aber auch Verhandlungsspielräume und natürlich Mitspracherecht.*

*Ich würde meinen Erziehungsstil als liberal mit Grenzen bezeichnen.*

Der Grundzusammenhang der bewussten Werte- und Verhaltensprägung durch die als Autorität agierenden Eltern wurde also von den Veränderungen der Erziehung keineswegs durchbrochen. Allerdings zeigen die angeführten Zitate, dass die Eltern ihrer Autorität heute bewusst Grenzen setzen und den Kindern damit Freiräume eröffnen, die sich beim Heranwachsen der Kinder erweitern:

*Als sie noch kleiner waren, musste ich ihnen vieles noch genauer erklären. Jetzt kann ich schon einmal etwas burschikoser sein.*

*Sie werden älter und ich versuche, mich zu distanzieren, dass die ihr eigenes Privatleben führen, ihre eigene Persönlichkeit entwickeln, und ich mich da langsam rausziehe und distanzriere. Eigentlich auch, weil ich selber wieder mein Privatleben leben möchte.*

*Es ändert sich mit dem Alter. Entsprechend dem Alter des Kindes geht in der Erziehung das körperliche Element zurück. Wenn ein Zweijähriger etwas tut, nehme ich ihn auf den Arm und aus dem Raum raus, wo er vielleicht gerade eine Verwüstung anstellt. Bei einem Zehnjährigen muss man akzeptieren, dass er seine eigene Persönlichkeit hat oder dabei ist, sie zu entwickeln, und dass es da einfach für mich bestimmte Grenzen gibt.*

In der quantitativen Umfrage wird erkennbar, wie sich Beeinflussungsbereiche und Freiräume für die Kinder verteilen. Danach wollen Eltern insbesondere das Verhalten und Benehmen der Kinder beeinflussen, den Umgang mit anderen, aber auch Grundeinstellungen wie Ehrlichkeit oder Familiensinn. Praktisch alle Eltern machen zudem Vorgaben für den Tagesablauf der Kinder, für ihre Schlafenszeiten und ihre Ernährung. Der dritte große Bereich der Einflussnahme ist dann schon die Nut-

zung von Fernsehen und Computer. Vergleichsweise viel Freiheit genießen die Kinder dagegen bei ihren selbst bezahlten Anschaffungen oder bei ihren Hobbys. Sogar bei einer Reihe von folgenreichen Entscheidungen und Beschäftigungen wie zum Beispiel bei der Wahl der Freunde, beim Lesen oder bei der Entwicklung ihrer Religiosität räumt die überwiegende Mehrheit der Eltern ihren Kindern große Entscheidungsfreiheit ein (Anhang-Schaubild A5).

Diese Zurückhaltung der Eltern bedeutet jedoch nicht etwa das Ende der Autorität, sondern lediglich deren bewusste Selbstbeschränkung. Das wird von der Mehrheit der Eltern auch deutlich erkannt. 71 Prozent erklären: „Ich respektiere, dass meine Kinder ihre eigenen Bereiche haben.“ Und nur 20 Prozent der Eltern erklären, dass sie ihren Kindern viele Freiheiten ließen, weil sie grundsätzlich nichts von Regeln und Verboten hielten (vgl. Anhang-Schaubilder A6 und A7).

Vor diesem Hintergrund wird begreiflich, weshalb jüngere Eltern sich oft schwertun, die Beziehungen zwischen Eltern und Kindern insgesamt als „partnerschaftlich“ einzustufen. Aus ihrer Perspektive dominieren ja bei der Erziehung ihre eigenen Vorgaben und Anstöße, die für Außenstehende aber nicht immer sofort als Vorgaben der Eltern zu erkennen sind. Viel eher nehmen Großeltern, denen noch die Erscheinungsformen autoritärer Erziehung geläufig sind, die partnerschaftliche Dimension der heutigen Erziehung wahr (Tabelle 5).

Wenn also die Autorität der Eltern damit auch weiterhin eine zentrale Rolle in der Erziehung spielt, ist doch „das Autoritäre“ weitgehend daraus verschwunden. Dafür ist entscheidend, dass die Mechanismen von Befehl und Gehorsam sowie von Verbot und Strafe, die im Zentrum des Autoritären stehen, beträchtlich an Bedeutung verloren haben.

Indikatoren für diese Entwicklung finden sich wiederum in den unterschiedlichen Kindheitserinnerungen von Jüngeren und Älteren, insbesondere in den Erinnerungen an die Reaktionen der Eltern auf Regelverstöße der Kinder. Dazu berichten etwa zwei Drittel (64 Prozent) der 60-Jährigen und Älteren, dass sie bei solchen Gelegenheiten noch von ihren Eltern gohört (48

## Partnerschaftliches Verhältnis zwischen Kindern und Eltern?

Frage: "Neulich sagte uns jemand: 'Zwischen Eltern und Kindern gibt es heute kein Autoritätsverhältnis mehr. Das sind zwei Generationen, die partnerschaftlich miteinander umgehen.' Sehen Sie das auch so, oder sehen Sie das nicht so?"

	Bevölkerung insgesamt %	Eltern von Kindern unter 18 Jahren %	Großeltern %
Sehe das auch so: eher partnerschaftliches Verhältnis	39	36	47
Sehe das nicht so	30	36	24
Unentschieden	31	28	29
	100	100	100

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

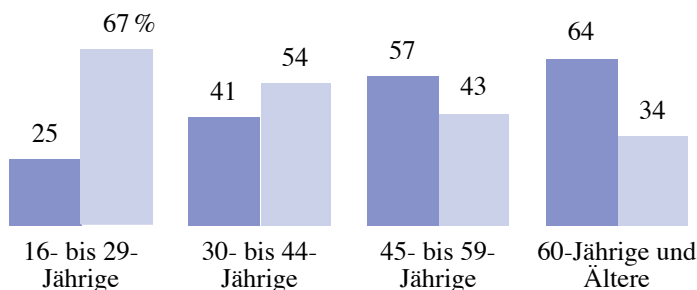
Prozent) und/oder verprügelt wurden (37 Prozent). Von den Unter-30-Jährigen hat nur noch etwa jeder Vierte (24 Prozent) solche körperlichen Strafen häufig in seiner Erziehung erlebt. An deren Stelle traten nicht nur „körperlose“ Strafen wie Hausarrest oder auch Fernsehverbote (Anhang-Tabelle A4). Von großer Bedeutsamkeit ist vielmehr, dass die Eltern jetzt ungleich häufiger mit ihren Kindern über die Normverletzungen sprechen, um ihnen Verfehlungen zu Bewusstsein zu bringen.

So werden die eigentlichen Strafen mehr oder weniger entschärft. Auf jeden Fall werden sie aber durch Kommunikation begleitet. Zuweilen ersetzt sogar ein ernstes Gespräch die früher üblichen Strafen. Die Kinder sollen von kleinauf begreifen, weshalb bestimmte Dinge ihnen erlaubt oder verboten sind und weshalb ihr Verhalten z. B. durch den Entzug der Spielkonsole oder durch Fernsehverbote bestraft wird. Damit vollzieht sich die Wendung von einer *primär autoritären* zu einer *vor-*

## Kommunikation statt körperlicher Strafe

Wenn ich als Kind etwas angestellt habe, war die Reaktion der Eltern meist –

- eine Ohrfeige oder eine Tracht Prügel
- dass sie mit mir darüber geredet haben



*wiegend persuasiven Erziehung.*

In den Berichten der Eltern wird dementsprechend ungleich häufiger über das Sprechen als pädagogischen Eingriff berichtet als über Strafen. Manches wird dabei im Zeichen gesellschaftlicher Erwünschtheit allerdings etwas überzeichnet: Die wenigen, die eingestehen, ihre Kinder auch einmal zu schlagen oder anzuschreien, geben in der Regel zugleich Schamgefühle zu Protokoll.

*Ich versuche immer, mit meinen Kindern zu kommunizieren, an ihre Toleranz und ihren Verstand zu appellieren, wenn ich etwas bei ihnen bewirken will.*

*Ich denke, dass wir heute eher ein Miteinander in unseren Entscheidungen pflegen. Wenn ich früher mehr bestimmt habe, wo's lang läuft, diskutieren wir heute mehr und finden im Gespräch eine Lösung – das ist der Idealfall.*



*Ich muss nicht groß bestrafen, da ich von Anfang an darauf geachtet habe, dass Ja und Nein das bedeuten, was sie besagen. Meistens bleibe ich cool, aber manchmal gehen mir auch die Nerven durch und dann schreie ich. Das tut mir dann fürchterlich leid.*

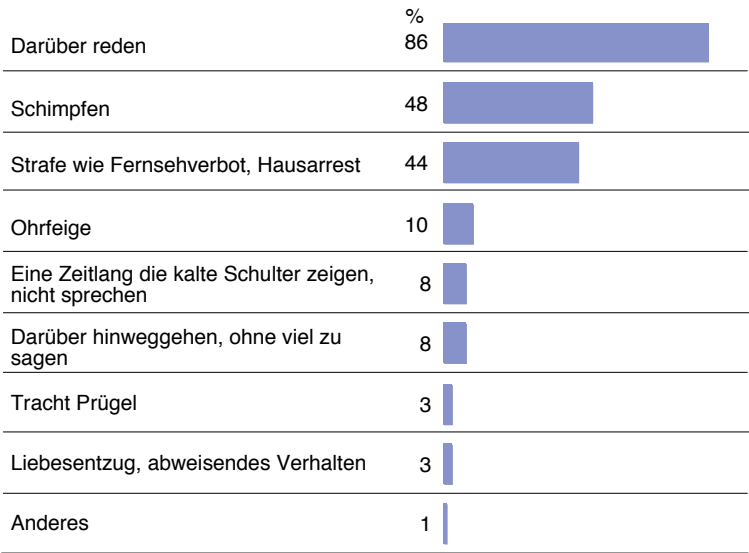
*Meine Reaktion hängt vollkommen von der Situation ab. Ich versuche es meistens schon mit Argumenten und Reden. Bei Wutanfällen schicke ich ihn in sein Zimmer und sage ihm, er solle erst wieder rauskommen, wenn er sich beruhigt hat.*

Schaubild 9

**Was tun bei Regelverstößen der Kinder?**

Fragen: "Wie sollten sich Eltern Ihrer Meinung nach verhalten, wenn Kinder etwas angestellt haben? Welche Reaktion halten Sie am ehesten für sinnvoll?" (Vorlage einer Liste)

**So sollten Eltern reagieren**



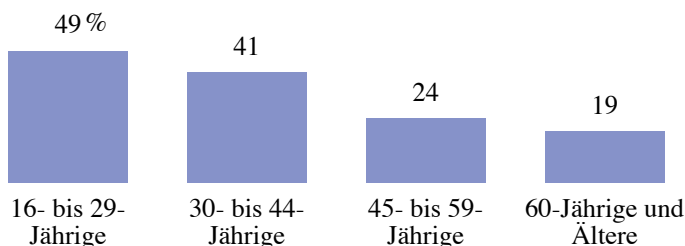
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Noch einmal deutlicher als im Realbild wird das in den Idealvorstellungen, wie sich Eltern bei Regelverstößen der Kinder verhalten sollten (Schaubild 9).

Hier erklären 86 Prozent der Bevölkerung: Eltern sollten vor allem mit ihren Kindern über die Sache reden. Nicht aus Furcht vor Strafe, sondern aus besserer Einsicht sollen die Kinder also etwas tun oder lassen.

Erweitert wird das pädagogische Instrumentarium, das sich durch den Verzicht auf körperliche Strafen verkleinerte, nicht nur durch die Kommunikation. Als Erziehungsinstrument wird zunehmend auch das Lob der Kinder mit herangezogen: Weniger durch Strafen für Normübertretungen soll erzogen werden als vielmehr durch Lob, auch schon für kleinere positive Leis-

Kindheitserinnerung: „Meine Eltern haben mich oft gelobt“



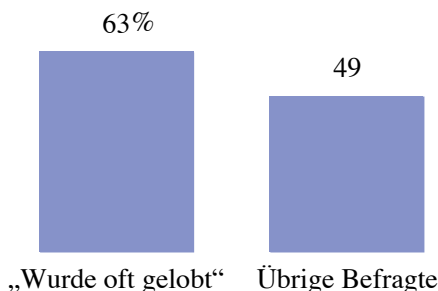
tungen. Die erheblichen Veränderungen zeigen sich etwa in den unterschiedlichen Kindheitserinnerungen.

Damit nutzt die persuasive Erziehung ein Mittel, das bei den Verfechtern der autoritären Erziehung im Verdacht stand, das Selbstbewusstsein der Kinder übermäßig zu befördern, ihrer Unterordnung entgegenzuwirken und sie damit weniger empfänglich für zukünftige Mahnungen und Gebote zu machen.

Auf einen solchen Zusammenhang zwischen dem erhaltenen Lob und der Entwicklung des Selbstbewusstseins deuten die Daten des Generationen-Barometers tatsächlich hin. Aller-

dings dürfte dieser Zusammenhang im Paradigma der persuasiven Erziehung nicht eben zu einem Verzicht auf das Loben, sondern zu einem noch stärkeren, wenngleich nicht wahllosen Einsatz dieses Erziehungsmittels einladen: So erklären z. B. 63 Prozent der jüngeren Leute unter 45 Jahren, die oft von ihren

Selbstbeschreibung: „Ich kann mich gut durchsetzen“  
Bevölkerung unter 45 Jahren



Eltern gelobt wurden, dass sie sich gut durchsetzen können. Von jenen, die nicht ebenso häufig gelobt wurden, sprechen sich nur 49 Prozent diese Fähigkeit zu:

Gerade viele Großeltern sehen und begrüßen derartige Veränderungen der Erziehung in den Familien ihrer Kinder. Für einige der älteren Befragten ist allerdings schwer begreiflich, weshalb ihre Kinder nun auf die Instrumente der autoritären Erziehung weitgehend verzichten und den Enkelkinder schon früh beträchtliche Freiräume eröffnen. Dabei argumentieren diese Großeltern, dass der Appell an das Einsichtsvermögen gerade bei kleineren Kindern wenig Erfolg verspreche und immer aufs Neue wiederholt werden müsse. Zudem seien kleine Kinder nicht in der Lage, größere Freiräume sinnvoll zu nutzen. Eine solche Erziehung sei ineffektiv, wenn nicht sogar unwirksam.

*Meine Schwiegertochter ist sehr konsequent, andererseits erzieht sie die Kinder schon jetzt zur Selbstständigkeit. Zum Beispiel essen die Kleinen schon alleine. Ich dagegen habe ge-*

*meint, meine Kinder noch füttern zu müssen. Sie gehen alleine zur Toilette. Ich wiederum habe meine Kinder noch aufs Töpfchen gesetzt. Sie dürfen schon in der Küche mithelfen. Sie kochen mit, bohnen mit. Das hat es damals bei uns nicht gegeben. Darin waren wir Eltern zu konservativ und haben das unseren kleinen Kindern nicht zugetraut. Ich war zu ängstlich und habe meine Kinder zu sehr bemuttert.*

*Meine Tochter hat einen viel freieren Umgang mit ihrem Sohn als ich damals mit meinen Kindern. Ich hatte Angst, ich könnte etwas falsch machen. Es war für mich etwas ganz Neues, Unbekanntes, und wir wurden nicht darauf vorbereitet beziehungsweise begleitet, wie das heute bei den jungen Müttern ist. Ich finde das ganz toll.*

*Die Erziehung ist lascher. Heute ist nun mal ein anderer Stil. Es wird diskutiert, und das wurde bei mir nicht. Bei mir wurde gemacht. Wenn ich das schon höre: „Machst Du mal bitte“ und so. Mein Enkel mit sieben Jahren muss in diesem Alter nicht verstehen, was ich von ihm will. Da muss ich auch nicht nachfragen: „Hast Du das verstanden?“ Er hat zu machen, was ich sage. Bei mir macht er es ja auch komischerweise. Er weiß genau, bei wem er es nicht machen muss, zum Beispiel bei seiner Mutter.*

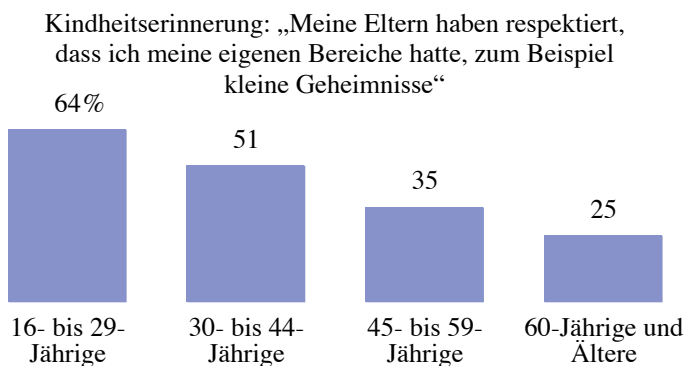
*Da hat sich einiges verändert. Ich war da konsequenter. Wenn ich gesagt habe, „Das ist jetzt so und so, und das machen wir jetzt so“, dann war das so. Und mein Sohn fängt da an zu diskutieren, geht man jetzt ins Bett oder nicht, oder „Was möchtest Du essen?“ Also, so was hat's bei uns gar nicht gegeben. Da waren wir autoritärer. Nicht böse, nicht Schlagen oder so, niemals, aber da gab's nie eine Diskussion.*

Insbesondere die kritischen Einstellungen evozieren die Frage, nach den Gründen für die Entwicklung von der autoritären zur persuasiven Erziehung.

## Mehr Rücksichtnahme auf die Persönlichkeit der Kinder – Selbstbewusstsein als Ziel

Hinter den Veränderungen der Erziehung lassen sich Veränderungen des Bildes von der Kindheit und zugleich auch des Menschenbildes erkennen. Idealer Adressat einer autoritären Erziehung wäre ein weitgehend formbarer Mensch, der zugleich durch äußerliche Motivation von Belohnung und Strafe vor Fehlentwicklungen und Regelverstößen bewahrt werden muss. Hinter den erfragten Idealvorstellungen der persuasiven Erziehung verbirgt sich dagegen das Bild eines Menschen, der eine Reihe von entwicklungsfähigen Anlagen mitbringt. Um diese Anlagen nicht zu beschädigen, müssen dem Kind Freiräume für seine Entwicklung eröffnet werden. Im Blick ist dabei eine kleine Persönlichkeit, deren Interessen ernst genommen und deren Potentiale entfaltet werden sollen. Zugleich werden dem Kind von früh an Möglichkeiten zur „Eigensteuerung“ zugesprochen. Es soll sich also nicht wie durch einen Korridor hindurch entwickeln, dessen Grenzen von Verboten und Strafen markiert werden, und der das Kind schließlich durch bloße Einübung und Gewöhnung zum erwünschten Erziehungsziel führt. Vielmehr geht es darum, dem Kind verständlich zu machen, was von ihm erwartet wird und erst dann zu intervenieren, wenn es grundlegend die Richtung verfehlt.

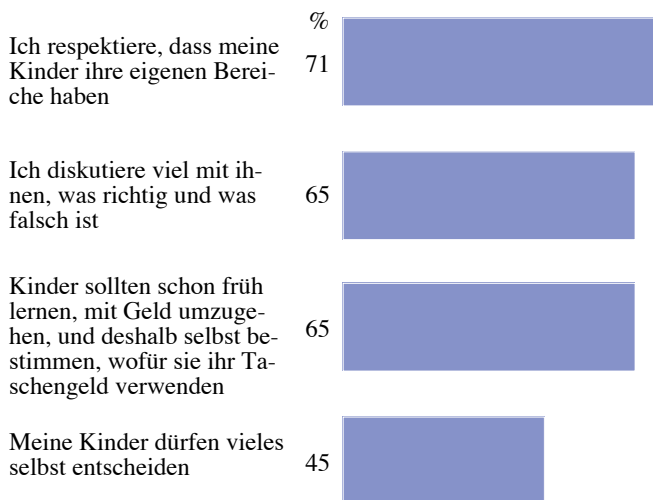
Ablesen lassen sich solche Einstellungsveränderungen etwa an der Zunahme des Respekts vor der Persönlichkeit der Kinder. 64 Prozent der jüngeren Leute haben erlebt, dass ihre Eltern Rücksicht auf ihre eigenen Bereiche nahmen, dass diese zum Beispiel keine Versuche machten, in die Geheimnisse der Kinder einzudringen. Von den älteren Leuten erinnern sich lediglich 25 Prozent an eine derartige Rücksichtnahme ihrer Eltern.



Dieses Respektieren von Frei- und Entwicklungsräumen darf nicht mit Gleichgültigkeit der Eltern verwechselt werden: Um zu sehen, ob das Kind sich auch in der gewünschten Richtung entwickelt und um auf seine Bedürfnisse einzugehen, verfolgen die Eltern die Entwicklung ihrer Sprösslinge heute offenbar aufmerksamer als es noch vor einer Generation der Fall war. Wiederum fast zwei Drittel der Jüngeren und nur ein Drittel der Ältern berichten über viel Aufmerksamkeit der Eltern für sie (vgl. Kapitel 1).

Der gewachsene Respekt der Eltern für die Persönlichkeit der Kinder zeigt sich praktisch deckungsgleich in den Erziehungsmethoden und -maximen der heutigen Eltern. So erklären etwa 71 Prozent der Eltern von Kindern unter 16 Jahren, dass sie die eigenen Bereiche ihrer Kinder respektierten. 65 Prozent wollen nicht einfach Richtig und Falsch vorgeben, sondern diskutieren viel mit ihren Kindern, um diese zum richtigen Verhalten aus eigener Einsicht und nicht aus bloßer Folgsamkeit zu bewegen. Wiederum fast zwei Drittel finden, dass Kinder schon früh den Umgang mit Geld lernen sollten, etwa indem sie möglichst frei über die Verwendung ihres Taschengelds bestimmen. Und 45 Prozent, Eltern von Schulkindern sichtlich häufiger als Eltern von Kindergarten- oder Kleinkindern, erklären: „Meine Kinder dürfen vieles selbst entscheiden“ (vgl. Anhang-Schaubilder A6 und A7).

## Eltern von Kindern unter 16 Jahren



Der hier erkennbare Respekt vor der Persönlichkeit der Kinder hat vielfältige Konsequenzen. Insbesondere verlangt er von den Eltern ein stärkeres Eingehen auf die Vorstellungen und Wünsche ihrer Kinder, als es zuvor üblich war.

Das bedeutet nun in der Regel nicht gerade eine Unterwerfung eigener Vorstellungen unter die Wünsche der Kinder. Fälle wie der einer Mutter, die vor einigen Jahren dem Drängen ihres 11-Jährigen nachgab, den elterlichen PKW fahren zu dürfen, machen gerade deshalb Schlagzeilen, weil sie auch heute krasse Ausnahmen darstellen. Wohl aber bildet sich ein Erziehungsstil heraus, in dem Eltern nicht einfach Vorgaben machen, sondern sich bei unterschiedlichen Wünschen und Vorstellungen meist auf Kompromisse mit ihren Kindern einlassen (Tabelle 6).

Diese Veränderungen der Erziehung ergeben sich vor allem auch aus den Veränderungen der Erziehungsziele. Hier haben Persönlichkeitswerte wie Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein erheblich an Bedeutung gewonnen. Ebenso soll das Vermögen gefördert werden, die eigenen Fähigkeiten zu entfalten. So berichten heute die jüngeren Leute etwa doppelt so oft wie die

## Konsensorientierung: Bei Meinungsverschiedenheiten meist Kompromisse

Frage: "Wenn es um den Familienalltag geht, sind Eltern und Kinder ja nicht immer einer Meinung, z. B. beim Essen oder bei gemeinsamen Ausflügen. Wie ist das dann bei Ihnen: Wessen Wünsche geben meist den Ausschlag: meistens die der Eltern, meistens die der Kinder, oder einigen Sie sich meist auf einen Kompromiss?"

Eltern von Kindern unter 16 Jahren		
	insg.	mit Erziehungs- problemen
	%	%
Eltern geben Ausschlag	10	10
Kinder geben Ausschlag	11	11
Meist Kompromisse	44	51
Mal so, mal so	30	26
Unentschieden	5	2
	100	100
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009		

älteren, dass ihre Eltern bei der Erziehung solche Persönlichkeitswerte angestrebt hätten. Und von den jüngeren Eltern wünschen sich fast alle (90 Prozent), dass ihre Kinder eine starke Persönlichkeit entwickeln (vgl. Schaubild 11, Anhang-Schaubild A8).



Diese Einstellungen kommen auch in der Befragung der jungen Eltern klar zum Ausdruck, obwohl im Einzelnen ganz unterschiedliche Facetten der Persönlichkeitsstärke als Erziehungsziele benannt wurden:

*Ich möchte, dass meine Tochter selbstbewusst wird und ihre eigene Meinung hat, wenn sie älter wird. Ich möchte, dass sie sich etwas zutraut und dafür kämpft, ihre Träume bzw. Wünsche umzusetzen. Ziele sind auch Höflichkeit, Zuhören können und Freundschaften pflegen.*

*Selbstbewusstsein und Zielstrebigkeit sind mir sehr wichtig. Das eine ist mir ganz gut gelungen, das andere nicht so richtig.*

*Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Autoritäten respektieren, aber nicht blind respektieren, gute Allgemeinbildung.*

*Meine Kinder sollen zu freien und selbständigen Menschen erzogen werden.*

*Dass er eine positive Einstellung zum Leben hat, dass ihm das Leben Freude bereitet, dass er optimistisch darauf zugeht.*

*Mir geht es darum, dass er geradlinig durch sein Leben geht.*

*Dass man ehrlich ist, aber vor allem erst mal zu sich selbst.*

*Ich habe meinen Kindern beigebracht, Verantwortung zu übernehmen, im Haushalt zu helfen, sich nicht vor der Schule zu drücken und fleißig zu sein*

*Dass meine Kinder selbständig und selbstbewusst ins Leben gehen.*

Zu diesen Erziehungszielen würde jedoch eine autoritäre Erziehung nicht recht passen: Ein Befehl zu mehr Selbstbewusstsein

oder eine Vorgabe, welche der persönlichen Fähigkeiten nun zu entfalten sind, stände diesen Zielen diametral entgegen. Von daher bedingt die Veränderung der Erziehungsziele auch die Veränderung der Erziehungsmethoden. Etwas detaillierter werden die neuen Erziehungsziele im letzten Abschnitt dieses Kapitels behandelt, dort im Zusammenhang mit dem Wertewandel sowie der Frage, ob vielleicht die Persönlichkeitswerte in der persuasiven Erziehung überbetont werden, so dass sich Kinder zu kleinen Egoisten oder gar Haustyranen entwickeln.

Bei einigen Eltern steht hinter den Erziehungszielen von Selbstbewusstsein und Entwicklungsfähigkeit, die meist ohne sonderliche Überlegungen übernommen werden, auch die bewusste Überzeugung, dass ihre Kinder sich in der Zukunft in einer stärker individualisierten, weniger berechenbaren Welt behaupten müssten. Dazu benötigen sie nach Auffassung der Eltern Durchsetzungsvermögen ebenso wie die Fähigkeit zur Selbstorganisation und zur Adaption an neue Lebenssituationen. Das Ziel der Erziehung müsse deshalb mehr noch als in früheren Generationen eine starke Persönlichkeit sein. Das seit der Mitte des vergangenen Jahrhunderts propagierte Ideal einer Erziehung mit möglichst geringem Einsatz von Autorität hätte keine derartige Breitenwirkung entfalten können, wenn sich nicht auch diese Zukunftserwartungen verändert hätten.

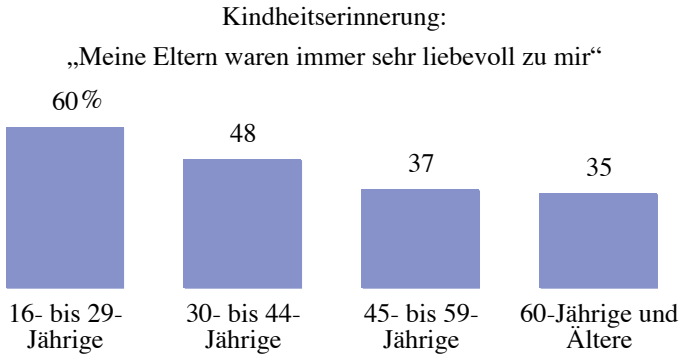
## Enge emotionale Bindungen als Grundlage der Erziehung – Erziehung zum Glück

Wenn die Erziehung der Gegenwart hier als persuasiv beschrieben wird, so darf das nicht im wörtlichen Sinne der rein rationalen Überzeugung und Überredung verstanden werden. Gerade kleine Kinder würden sich kaum durch allein sprachliche Appelle für Dinge gewinnen lassen, die ihnen widerstreben. Gemeint ist vielmehr eine Erziehung der Kinder durch den überzeugenden Einsatz der ganzen Person, vor allem auch durch das Vorbild der Eltern.

Da die Erziehung heute mehr Rücksicht auf die Persönlichkeit der Kinder nimmt und sich zumindest teilweise auch der Beeinflussung durch Strafandrohung begibt, ist sie mehr denn je auf feste emotionale Bindungen zwischen Kindern und Eltern angewiesen. Denn diese emotionalen Bindungen bewegen insbesondere kleinere Kinder dazu, den Wünschen der Eltern zu entsprechen. Von daher übernehmen die emotionalen Bindungen zumindest partiell die Rolle, die in der autoritären Erziehung der Androhung von Strafen zukam. So soll es auch möglich sein, dass Kinder ohne jene Furcht vor Strafe sowie ohne jene „Unterwerfung“ aufwachsen, die in der autoritären Erziehung zwingend notwendig sind, damit der Mechanismus einer Werte- und Verhaltensweitergabe „von oben nach unten“ funktioniert. Den meisten Eltern sind derartige funktionelle Zusammenhänge ihrer engen emotionalen Bindung an die Kinder selbstverständlich nicht bewusst. Für sie ist es schlicht wichtig, ein gutes Verhältnis zu ihren Kindern zu entwickeln und den Kindern ihre Zuneigung zu zeigen.

Sichtbar wird die Entwicklung hin zu intensiveren emotionalen Bindungen erneut in den unterschiedlichen Kindheits- und Jugenderinnerungen von Jüngeren und Älteren. Annähernd zwei Drittel der jüngeren Leute berichten, dass ihre Eltern immer sehr liebevoll zu ihnen gewesen seien. Von den älteren Leuten sagen das nur 35 Prozent. Gerade junge Leute, die über viel Zuwendung ihrer Eltern berichten, kommen kaum je zu dem

Urteil, streng erzogen worden zu sein. An die Stelle der vornehmlich strengen sind vornehmlich liebevolle Eltern getreten.



Dass die geringeren Nennungen der Älteren sich nicht etwa durch verblassende Erinnerungen erklären, sondern durch tatsächlich weniger intensive oder zumindest weniger sichtbare emotionale Beziehungen zwischen Eltern und Kindern, bringen wiederum die qualitativen Interviews mit älteren Leuten zum Ausdruck. Darin ist zum Teil von unzugänglichen, emotional distanzierten Eltern die Rede. Oft werden die Eltern aber auch als durchaus herzlich und liebevoll beschrieben. Allerdings blieben die Bekundungen der Zuneigung nach diesen Aussagen dann oft hinter dem zurück, was heute üblich ist. Zudem wird eine geschlechtsspezifische Aufgabenteilung erkennbar: Während die Mütter etwas häufiger als liebevoll und zugewandt erscheinen, erinnert man sich an die Väter eher als strenge Autoritäten, die Regeln für die Erziehung der Kinder wie für das gesamte Familienleben vorgaben (mehr zur Aufgabenteilung der Geschlechter in der Erziehung im vierten Kapitel). Gerade die Familienoberhäupter hielten sich also mit Bekundungen ihrer Zuneigung zu den Kindern sichtlich zurück. Das deutet wiederum auf die früher verbreitete Befürchtung hin, dass ein Übermaß liebevoller Zuwendung die Autorität des Erziehenden untergraben und damit den Erfolg der Erziehung gefährden könn-

te. Zusätzlich zu den schon im ersten Kapitel zitierten Stimmen werden hier nur zwei bezeichnende Aussagen angeführt:

*Mein Vater hat unser ganzes Familienleben dominant bestimmt. Er hat mir jedenfalls keine Geborgenheit vermittelt. Zu solchen Gefühlen war er – selbst ein Arbeitstier – irgendwie einfach nicht fähig. Gefühlsduselei, wie er das nannte, wenn wir mal mit ihm knuddeln oder rumalbern wollten, war ihm ein Gräuel.*

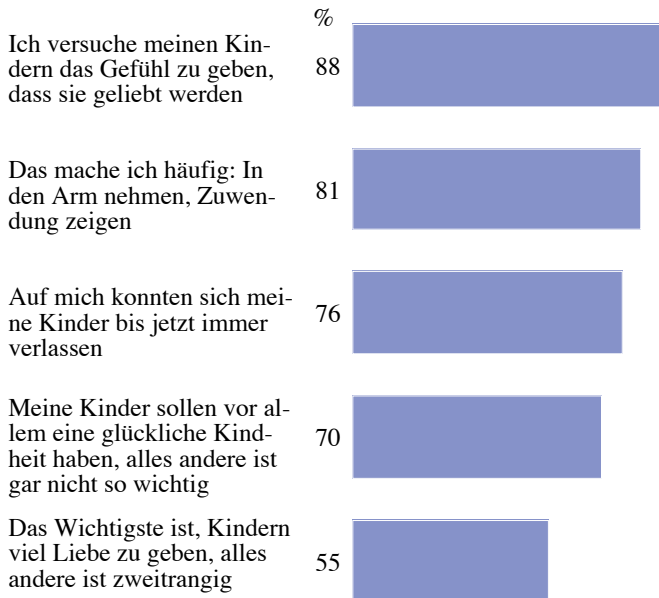
*Zum Papa, na ja, ein Verhältnis wie es im Buche steht. Der war gut, war bestimmt auch liebevoll in seinem Rahmen, aber ich hatte zu ihm nicht so den Bezug. Er hatte seine Regeln, da hat man sich dran halten müssen.*

Davon unterscheiden sich die Erziehungsvorstellungen der jungen Eltern erheblich. In der Regel legen sie größten Wert darauf, dass den Kindern ihre Zuneigung unmissverständlich bewusst wird. 88 Prozent der jüngeren Mütter und Väter erklären: „Ich versuche, meinen Kindern das Gefühl zu geben, dass sie geliebt werden.“ Dazu schließen 81 Prozent der Eltern ihre Kinder häufig in die Arme oder geben ihnen andere Zeichen der Zuneigung. Mehr als die Hälfte der Eltern ist überzeugt, dass dem „Liebe geben“ eine zentrale Bedeutung innerhalb der Erziehung zukommt. Sie erklären: „Das Wichtigste ist, Kindern viel Liebe zu geben, alles andere ist zweitrangig.“

Das verbindet sich eng mit dem Wunsch, dass die Kinder eine glückliche Kindheit haben und auch zu glücklichen Menschen heranwachsen. 70 Prozent der jungen Eltern vertreten sogar die Auffassung: „Meine Kinder sollen vor allem eine glückliche Kindheit haben, alles andere ist gar nicht so wichtig“ (vgl. Anhang-Schaubilder A6 und A7).

Auch jenseits der Erziehung motiviert das Streben nach persönlichem Lebensglück und Lebensgenuss die Menschen in der westlichen Welt heute ungleich stärker als vor einigen Jahrzehnten. Noch 1972 erklärten erst 49 Prozent der Westdeutschen: „Vorrangiger Sinn meines Lebens ist es, dass ich glück-

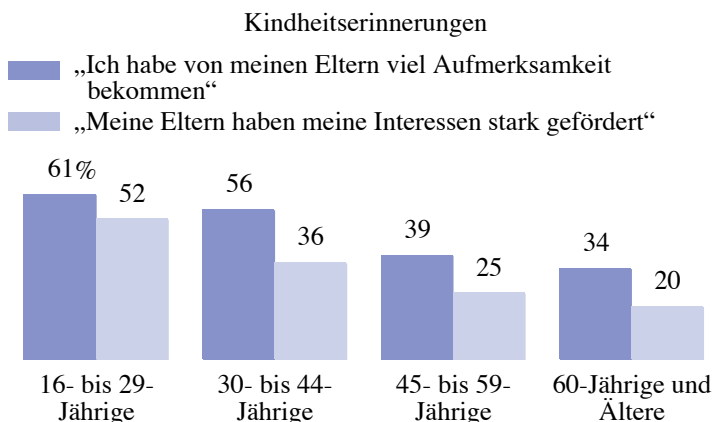
## Eltern von Kindern unter 16 Jahren



lich bin, viel Freude habe.“ Drei Jahrzehnte später, im Jahr 2005, schlossen sich hier bereits 65 Prozent dieser Auffassung an. Für einen nennenswerten Teil der Bevölkerung steht Glück dabei in engem Zusammenhang mit Lebensgenuss. Dementsprechend beantworteten 1972 erst 26 Prozent die Frage nach dem Sinn ihres Lebens mit: „Das Leben genießen“; 2005 antworteten schon 55 Prozent so (Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen). Zum Teil ergeben sich diese Aussageveränderungen zwar aus bloßen Veränderungen sprachlicher Konventionen, die das Bekenntnis zu Glück und Genuss erleichtern. Im Wesentlichen entstehen sie jedoch – ebenso wie die Veränderungen der sprachlichen Konventionen – durch einen tief reichenden Wertewandel, dessen Folgen in den verschiedensten Bereichen evident sind (z. B. im Freizeitverhalten oder in der Sexualität) und der auch auf die Erziehung ausstrahlt. Auch er lenkt besonderes Augenmerk der Eltern auf das Glück der Kinder.

## Stärkere Förderung der Kinder

Zu den zentralen Bestandteilen der neueren Erziehung gehört schließlich auch die starke Förderung der Kinder. Offensichtlich beobachten zumindest die meisten Eltern heute ihre Kinder aufmerksamer und stellen eher Überlegungen an, was deren Entwicklung nutzen könnte. Es gibt bei den Eltern einen hohen Grad an Aufmerksamkeit für die Entwicklung und Bedürfnisse der Kinder, deutlich höher zumindest als in früheren Eltern-Kindergenerationen. Auf der Grundlage ihrer Beobachtungen machen die Eltern dann ihren Kindern vergleichsweise häufig Angebote, um ihren Neigungen nachzugehen, bzw. um ihre Fähigkeiten zu entwickeln oder um ihre Schwächen auszugleichen.



Solche Angebote reichen vom klassischen Instrumentalunterricht und der Mitgliedschaft in einem Sportverein, was für die Mütter meist erhebliche Fahrverpflichtungen mit sich bringt, bis hin zum „Sprachurlaub“ oder zum Computerkurs. Bestimmend ist dabei der Wunsch vieler Eltern, ihren Kindern Entwicklungschancen zu eröffnen. Er verbindet sich mit der Überzeugung, dass individuelle Stärken sich am leichtesten dann entdecken

und entfalten lassen, wenn man der Neigung des Kindes folgt und es nicht gegen seinen Willen zu etwas zwingt.

Möglich werden solche Förderungen durch die bereits beschriebene Zunahme des Wohlstands, die es vielen Eltern erlaubt, etwas in die Entwicklung ihrer Kinder zu „investieren“. Erst durch diesen materiellen Spielraum entwickelten sich auch die spezifischen Bildungs- und Freizeitmöglichkeiten für Kinder, die heute ungleich weiter verbreitet sind als noch vor zwei oder drei Jahrzehnten.

Die Intensivinterviews zum Generationen-Barometer zeigen hier eine beträchtliche Breite der Bemühungen, aus denen aber ganz deutlich die Bereiche Musik und Sport herausragen. Vergleichsweise häufig erlernen die Kinder danach Trendinstrumente wie z. B. Schlagzeug und betreiben Trendsportarten wie z. B. Kampfsport oder das Skateboardfahren. Etwas seltener genannt werden das Lesen oder das Lernen von Fremdsprachen.

Jenseits des eigentlichen Lernbereichs, in dem viele Schulkinder Hilfe bei den Hausaufgaben oder Nachhilfeunterricht erhalten (Näheres im sechsten Kapitel), geht es den Eltern bei den Förderangeboten für ihre Kinder vorrangig um Phantasie, Kreativität, Fertigkeiten und auch um die körperliche Entwicklung, die nach ihrem Eindruck in der Schule zu wenig im Blick sind. Hier kommen die Bemühungen der Eltern den Wünschen mancher Kinder entgegen, die sichtlich daran interessiert sind, gleich eine Vielzahl von Dingen kennenzulernen und einer Vielzahl von Hobbys nachzugehen.

*Ich habe versucht, sie sehr zu fördern, besonders in den ersten Schuljahren. Spiele oder auch Fernsehsendungen, die ein breites Allgemeinwissen vermittelten, habe ich gemeinsam mit meinen Kindern und auch Kindern der Nachbarschaft gespielt bzw. angesehen. Das spielerische Hinführen war der bessere Weg. Ich hielt es für sehr wichtig, die Phantasie und die Kreativität zu fördern.*



*Ich werde meine Tochter zu nichts zwingen, aber ich werde genau hinsehen, um festzustellen, was sie gut kann und gerne macht, und sie entsprechend fördern.*

*Jeder hat seine speziellen Sachen, was ihn interessiert und was für ihn wichtig ist. Bei Lorenz ist jetzt die Musik, der Geigenunterricht, total wichtig, und dann fördere ich ihn da natürlich.*

*Eigentlich, das ist ja meine liberale Art der Erziehung, warte ich immer darauf, die eigenen Interessen meiner Kinder zu fördern.*

*Die Kinder sind recht sportlich, aber ich schaffe es nicht, sie in einen Verein zu bringen. Das ist mir zu stressig. Die Schule bietet auch Musikklassen an. Dafür zahlen wir 40 Euro im Monat.*

*Ich versuche auszuloten, ob Dinge, die mich interessieren, auch meine Tochter interessieren. Aber ich stülpe ihr jetzt nicht etwas über, was sie nicht mag. Wenn sich ein besonderes Talent herausstellt, werde ich mein Kind natürlich fördern, wenn ich kann. Ansonsten sollte sie ihre Kindheit genießen.*

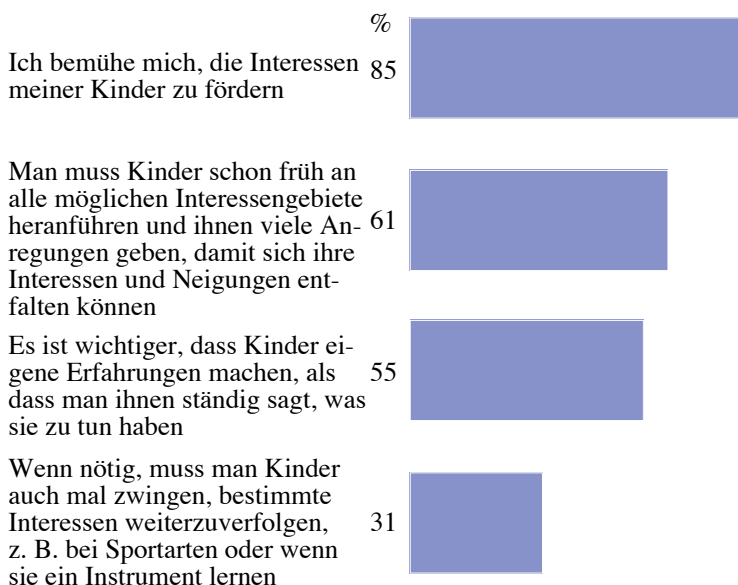
*Wenn es finanziell möglich ist und es sein Wunsch ist, und nicht weil es gerade trendy ist, fördere ich, was immer realistisch ist.*

*Laura spielt seit ihrem fünften Lebensjahr Keyboard, mit elf kam dann noch das Klavier dazu. Das war ihr Wunsch. Zu fördern brauchen wir unsere Tochter eigentlich nicht. Wir haben da Glück, Laura möchte von sich aus – manchmal zu viele – Dinge tun.*

Diesen Berichten entsprechen auch die Befunde der Umfrage. Von den jüngeren Eltern erklären 85 Prozent: „Ich bemühe mich, die Interessen meiner Kinder zu fördern.“ Annähernd zwei Drittel erklären weiter, dass man die Kinder an alle möglichen Interessengebiete heranzuführen und ihnen viele unterschied-

liche Anregungen geben müsse, um zu sehen, wo ihre Stärken liegen. Mehr als die Hälfte der jungen Eltern findet, Kinder sollten besser aus eigenen Erfahrungen lernen als aus dem, was ihnen die Eltern sagen.

#### Eltern von Kindern unter 16 Jahren



Besonders interessante Zielkonflikte ergeben sich, wenn Kernvorstellungen der modernen Erziehung zueinander in Konkurrenz treten. So machen Eltern gerade bei der Förderung ihres Nachwuchses häufig die Erfahrung, dass die Kinder eine erst vor kurzem begeistert begonnene Aktivität beim Einsetzen von Schwierigkeiten und Hindernissen schnell wieder aufgeben möchten. Damit stellt sich den Eltern die Frage, ob sie den Wunsch zur Förderung der Kinder in diesem Bereich weiter verfolgen und ihre Kinder zum Weiterführen der Aktivität zwingen sollen. Dagegen steht die ebenfalls zentrale pädagogische Vorstellung, dass die Persönlichkeit und Neigungen der Kinder so weit wie möglich zu respektieren seien.

In diesem Konflikt, der meist selbstverständlich nicht auf den Begriff gebracht wird, entscheidet sich nur eine Minderheit der Eltern für Druck zur Weiterführung der Aktivität. Lediglich 31 Prozent finden, man müsse Kinder „wenn nötig auch einmal zwingen, bestimmte Interessen weiterzuverfolgen“. Gleich eine Reihe von Äußerungen deutet eher auf ein vergleichsweise großes Entgegenkommen gegenüber den Wünschen der Kinder hin. Nur eine Minderheit der Befragten berichtet von Hartnäckigkeit oder auch von einer ganz bewussten Lenkung der Interessen der Kinder.

*Das spreche ich an und wir probieren auch schon mal was aus, zum Beispiel so was sportvereinsmäßig. Und wenn sie dann feststellen, das ist was für sie, dann ist das okay, und wenn nicht, dann ist das auch okay.*

*Sie kam ja wie alle Kinder mit ihren Interessen zu mir. Sport hier, Taekwondo, Tanzen da, und ich habe sie immer unterstützt und gesagt, mach und versuche, es durchzustehen. Aber sie hatte eigentlich nie den Willen, das auch durchzuziehen.*

*Bei dem mittlerem Sohn versuche ich schon manchmal, ihn aus seiner Einsiedlerei herauszubekommen, ihn mal zum Sport zu bewegen oder dazu, sich mit Freunden zu verabreden. Ich finde auch, dass er seine Kontakte mehr pflegen müsste. Aber da kann ich auch gegen die Wand reden. Das nennt man dann wohl muttertaub, habe ich mir sagen lassen.*

*Als ich gemerkt habe, dass M. gerne Musik machen wollte, habe ich ihn in einer Musikschule anmelden wollen, bin dann auf Widerstand gestoßen und habe es aufgegeben. Das hat er sich später dann mühevoll selber angeeignet und mir die größten Vorwürfe gemacht, dass ich nicht hartnäckiger war.*

*Bücher und Sport, da waren wir dahinter. Das war uns wichtig, das haben wir beides gefördert und ihnen schon ein bisschen*

*eingeredet. Wir sind extra mit ihnen in die Bücherei gegangen oder zu Veranstaltungen.*

*Versucht haben wir ja viel, ihn hingebacht, hat nicht funktioniert; Vereine, all die Tipps, die man so kriegt, aber das war nie etwas.*

Selbstverständlich steht der Wunsch, die Anlagen und Fähigkeiten der Kinder so gut wie möglich zu entwickeln, nicht losgelöst von Erwägungen des Nutzens einer solchen Entwicklung. Die Kinder sollen von klein auf schon bestimmte Fähigkeiten und auch Kenntnisse entwickeln, die ihnen später in der Schule und noch später im Berufsleben von Vorteil sind. So wird etwa der Sport nicht selten als Schule für karrieretaugliche Persönlichkeitseigenschaften wie Leistungsbereitschaft und Durchsetzungsfähigkeit gesehen. Zusätzlich möchte ein Teil der Eltern den Kindern schon früh die generelle Fähigkeit des Lernens nahebringen, dass also die Kinder sich selbständig Wissen und Kenntnisse erarbeiten können. Einige nennen darüber hinaus konkrete Ziele wie etwa Fremdsprachenunterricht bereits in einem möglichst frühen Alter. Auch der sichere Umgang mit dem Computer gilt vielen als frühes Lernziel, selbst wenn sich nicht selten durch ein Übermaß von Computer-Spielstunden Erziehungsprobleme ergeben.

*Dass die Kinder eine Fremdsprache lernen, am besten zwei oder drei. Dann ist mir wichtig, dass sie ein Musikinstrument lernen, um sich auch musisch auszudrücken.*

*Schule steht an allererster Stelle und hat absolute Priorität. So viel wie möglich lernen, alles mitnehmen, was zu kriegen ist.*

*Dass man vielseitig interessiert sein soll, kein Fachidiot werden. Dass man sich fordert, sich Dinge erarbeitet, die einem nicht so leicht fallen. Anstrengung ist nichts Schlimmes. Ich will auch so gerne vermitteln, dass Lernen Spaß macht.*

*Leider hatte ich wegen meines Berufes zu wenig Zeit. Von meinem Wissen konnte ich oft nur durch Nachhilfe etwas weitergeben. Davon haben sie dann doch profitiert.*

*Sehr wichtig war uns eine sehr gute Schulbildung. Wir haben deswegen große Mühe darauf verwandt, die bestmögliche Schule für sie zu finden und die Kinder dort unterzubringen. Außerdem haben wir dafür gesorgt, dass unsere Kinder auch zu Hause sehr viel lesen, dass ihnen der Umgang mit Büchern selbstverständlich wird.*

*Mir wären da ganz viele Wissensgebiete wichtig. So zum Beispiel, dass die beiden richtig schreiben, dass sie Ordnung halten können, dass sie pünktlich sind, sich für Geschichte, Politik und Zeitgeschehnisse interessieren und nicht nur ihren Namen richtig schreiben können.*

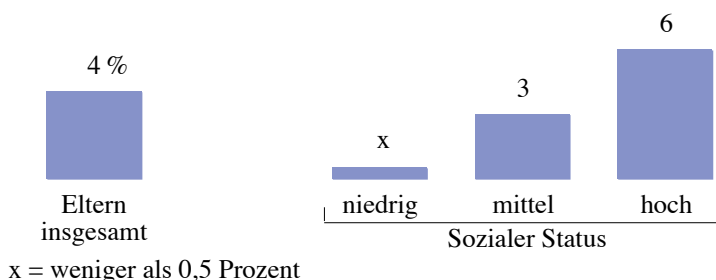
Hierbei zeigen sich allerdings erhebliche Unterschiede zwischen der Erziehung in den verschiedenen sozialen Schichten. Während insbesondere Eltern in der Mittel- und Oberschicht ihren Kindern zum Teil schon früh die Tür zum Lernen und damit zu einer späteren beruflichen Karriere eröffnen, stehen Kindern in der einfachen Schicht in der Regel nur vergleichsweise wenige Möglichkeiten zur Entwicklung ihrer Fähigkeiten zur Verfügung. Deren Chancenarmut resultiert nicht allein aus geringerer Lern- und Berufsorientierung ihrer Eltern, sondern zum Teil auch daraus, dass ihre Eltern nicht selbst als Vorbilder für das Lernen wirken können oder Orientierungsprobleme in diesem Bereich haben (Näheres im fünften Kapitel).

*Ich wünsche mir, dass sie Bücher liest und sich vielseitig und allgemein bildet. Leider liest sie aber gar nicht.*

*Leider fällt es uns manchmal schwer, das Geeignete für unsere Kinder herauszufinden.*

Besonders deutlich werden solche Schichtunterschiede bei der Nutzung privater Schulen und Betreuungseinrichtungen. Zwar ist der Anteil der Nutzer kleiner, als man nach den Debatten der letzten Jahre erwarten könnte. In den zurückliegenden Jahrzehnten hat er sich jedoch vergrößert. Von den Eltern der Kinder unter 16 Jahren erklären derzeit 4 Prozent: „Meine Kinder besuchen eine private Schule, eine private Betreuungseinrichtung“. Dahinter stehen sowohl Hoffnungen auf eine bessere Förderung der Kinder im privaten Rahmen als auch Skepsis gegenüber den staatlichen Angeboten. Die zum Teil beträchtlichen Kosten solcher Angebote werden als Investitionen in die Zukunft der Kinder in Kauf genommen. Allerdings sorgen diese Kosten auch für eine soziale Auslese; Eltern mit hohem Sozialstatus berichten zu 6 Prozent, dass ihre Kinder solche Einrichtungen besuchen, Eltern mit mittlerem Status zu 3 Prozent und Eltern mit einfachem Status zu weniger als einem Prozent.

„Meine Kinder besuchen eine private Schule,  
eine private Betreuungseinrichtung.“



Generell wird die frühe Ausrichtung der Förderung auf Bildungsinhalte und auf „Kulturtechniken“ wie das Lesen oft als Überforderung der Kinder wahrgenommen. 55 Prozent der Gesamtbevölkerung haben den Eindruck, dass Kinder zu sehr unter Leistungsdruck gesetzt würden (vgl. Schaubild 6). Verbreitet ist die Vorstellung, dass die so Geförderten nicht nur unter schulischem Druck, sondern vor allem unter dem übertriebenen Ehr-

geiz der Eltern leiden müssten. Hinter der Förderung stecke weniger der Wunsch nach einer Entfaltung der kindlichen Fähigkeiten als vielmehr der Drang, das eigene Kind an der Spitze zu sehen und damit auf dem Umweg über das Kind auch selbst zu glänzen. Im Zusammenhang mit der sozialen Entwicklung, insbesondere mit der Verbreitung der höheren Bildungsabschlüsse und der zunehmenden Berufstätigkeit der Mütter, habe sich dieser Leistungsdruck der Eltern auf die Kinder stetig weiter verbreitet. Dahinter wirke jedoch auch ein Druck auf die Eltern, zum einen durch den qua Kind bestrittenen Wettbewerb mit anderen Eltern, dann aber auch durch eine Vielzahl von pädagogischen Forderungen (Zitate aus den Intensivinterviews dazu im zweiten Kapitel). Dementsprechend wiesen einige Eltern bei den Intensivinterviews vorsorglich darauf hin, dass sie bei der Förderung ihrer Kinder „keine ehrgeizigen Ziele“ verfolgt hätten, um nur ja nicht in das Ansehen übertriebenen Ehrgeizes zu geraten.

Dass es solchen Ehrgeiz der Eltern durchaus gibt, zeigen nun die Ergebnisse der quantitativen Befragung. Von den jüngeren Leuten erklären 25 Prozent, dass ihre Eltern große Ansprüche an sie gestellt hätten, alles besonders gut oder sogar besser zu machen als andere Kinder. Lediglich für 10 Prozent waren diese Anforderungen ein Ansporn, 14 Prozent sagen ihm Nachhinein: „Diese Ansprüche waren eine Belastung“ (Tabelle 7).

Überraschenderweise deuten die Ergebnisse der Frage nun aber nicht etwa auf eine langfristige Zunahme des elterlichen Ehrgeizes hin. Entgegen den verbreiteten Vorstellungen zeigt sich langfristig eher eine Verringerung der Anstachelung zu besonderen Leistungen. Denn von den älteren Befragten erinnerten sich immerhin 35 Prozent an einen solchen Ehrgeiz ihrer Eltern. Die Teilgruppe derjenigen, die unter solchen Erwartungen litten, macht in dieser Generation noch 16 Prozent aus.

## Große Anforderungen an eine Minderheit – Abnahme des besonderen Ehrgeizes von Eltern

Frage: "Manche Eltern stellen an ihre Kinder ja große Anforderungen, ich meine, dass die Kinder alles besonders gut oder sogar besser als andere Kinder machen sollen. Wie war das in Ihrer Kindheit: Stellten Ihre Eltern an Sie große Ansprüche, forderten sie viel von Ihnen, oder war das eigentlich nicht so?"

Nachfrage, falls "große Ansprüche": "Und war das für Sie eher ein Ansporn, oder hat Sie das eher bedrückt?"

	Bevölkerung				
	insg.	Altersgruppen			
		16 bis 29 Jahre	30 bis 44 Jahre	45 bis 59 Jahre	60 Jahre und älter
	%	%	%	%	%
Eltern haben große Ansprüche gestellt	31	25	27	33	35
und das war ... ein Ansporn	10	8	11	11	11
eine Belastung	14	10	12	15	16
Unentschieden	7	7	4	7	8
Keine großen Ansprüche gestellt	60	69	62	59	53
Unentschieden	9	6	11	8	12
	100	100	100	100	100

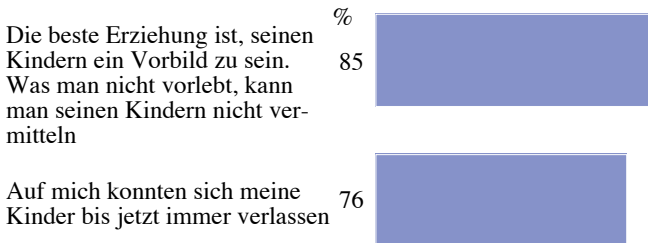
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009



## Erziehung durch das (eigene) Vorbild

Unter der Vielzahl möglicher Erziehungsmaximen stimmen Eltern und Bevölkerung keiner anderen so häufig zu als der, dass die beste Erziehung darin bestehe, seinen Kindern ein Vorbild zu sein. Was man nicht selbst vorlebe, könne man seinen Kindern nicht vermitteln. 85 Prozent der Eltern von Kindern unter 16 Jahren halten diese Maxime für richtig (vgl. Anhang-Schaubild A7).

Eltern von Kindern unter 16 Jahren



Im Erziehungsideal der persuasiven Erziehung, dessen Umriss in den Äußerungen der jungen Eltern erkennbar werden, ersetzt das Vorbild damit zumindest partiell Gebote und Verbote. Die Erziehenden sollen weniger ermahrend und fordernd auf die Kinder einwirken, sondern eher durch ihr Sprechen und Handeln den Imitationstrieb der Kinder ansprechen. Das soll die Kinder gleichsam spielerisch zu den gewünschten Ausdrucks- und Verhaltensweisen anregen. Wenn zudem 76 Prozent der jüngeren Eltern angeben, dass ihre Kinder sich bis jetzt immer auf sie verlassen konnten, so beinhaltet das durchaus auch die Empfindung, bis jetzt in diesem Sinne ein Vorbild gewesen zu sein.

Nun haben Vorbilder auch in der autoritären Erziehung eine beträchtliche Bedeutung. Allerdings geht es dort weniger um das schlichte „Vor-Sprechen“ der gewünschten Ausdrucksweise oder das „Vor-Leben“ alltäglicher Verhaltensweisen und damit

um die Präsentation von Sprach- und Rollenmustern der Normalität. Vielmehr handelt es sich dort eher um die Beispiele besonderer Vorbild-Persönlichkeiten, die zur Nachfolge einladen. Als verinnerlichte Autoritäten sollen diese Vorbilder Ziel und Richtung für das Bemühen um besondere Leistungen vorgeben.

Diese durchaus unterschiedlichen Bedeutungen des Begriffes „Vorbild“ zeigen sich erhellend in den Intensivinterviews. Sprechen etwa die befragten Eltern über das Vorbild ihrer eigenen, oft autoritären Väter, so verbindet sich das eher mit Vorstellungen von herausragendem Fleiß oder Pflichtbewusstsein. Sprechen sie dagegen von ihrem eigenen Vorbild für ihre Kinder, so geht es eher um das Vorleben von freundlichen Umgangsformen oder das Vermeiden schlechter Beispiele wie etwa durch übermäßigen Alkoholkonsum.

*Ich bewundere meinen Vater, denn ich kenne keinen fleißigeren Menschen und keinen geradlinigeren. Er ist für mich ein Vorbild.*

*Ja, dann will ich mehr handeln als reden, Vorbild sein. Gelingt mir aber auch nicht immer, ist mir aber rein theoretisch schon wichtig.*

*Wir vermitteln unseren Kindern, wie man sich verhalten sollte, indem wir es ihnen einfach vorleben.*

Allerdings ist vom eigenen Vorbild in den Intensivinterviews nur vergleichsweise selten die Rede. Das mag damit zusammenhängen, dass diese Dimension den befragten Müttern und Vätern derart selbstverständlich ist, dass sie ihnen bei der Frage nach den eigenen Erziehungsmethoden und -maximen fast nie in den Sinn kommt. Denkbar wäre aber auch, dass zumindest bewusste Bemühungen um Vorbildlichkeit nicht ganz so häufig unternommen werden, wie man es nach der breiten Zustimmung zur Maxime der Erziehung durch das eigene Vorbild erwarten könnte. Besonders drängen sich solche Überlegungen im

Zusammenhang mit dem Medienkonsum der Kinder auf (Näheres im siebten Kapitel).

Zumindest gegenüber den großen und herausragenden Vorbildern, wie sie auch für die autoritäre Erziehung geeignet wären, verhalten sich viele Eltern gleichgültig oder sogar distanziert. Zwar erklären mehr als drei Viertel für wichtig, dass Kinder Vorbilder haben (sehr wichtig: 36 Prozent, wichtig: 49 Prozent, Anhang-Tabelle A5). Doch diese Zustimmung verdankt sich offenbar vor allem der mitschwingenden Bedeutung als Präsentation von Rollenmustern der Normalität. Ganz anders sieht es aus, wenn es um Vorbild-Personen jenseits des eigenen Umfelds geht. Hier wollen lediglich 25 Prozent beeinflussen, welche Vorbilder ihre Kinder haben (vgl. Anhang-Schaubild 5).

Und auf die Frage, ob man wisse, ob und welche Vorbilder die Kinder hätten, antwortet etwa lediglich ein Drittel der Eltern mit konkreten Nennungen. Neben den Eltern selbst werden zudem nur selten Personen genannt, die auch im Sinne autoritärer Pädagogik als Vorbilder geeignet wären, sondern am ehesten noch Sport- und Pop-Heroen. Mehr als ein Drittel der Befragten geben hier an, sie wüssten nicht, ob ihre Kinder irgendwelche Vorbilder haben. Dabei wird wiederum eine deutliche Schichtabhängigkeit der Antworten sichtbar. Eltern der Oberschicht haben sehr viel eher den Eindruck, dass sie Vorbilder ihrer Kinder sind als Eltern in der Mittel- oder Unterschicht. In der einfachen Schicht antwortet fast die Hälfte der Eltern mit „weiß nicht“ (Tabelle 8). Von jenen, die ihre Kinder auch heute noch sehr streng erziehen, berichten zwar 48 Prozent über Vorbilder ihrer Kinder. Allerdings unterscheiden sich die dabei genannten Vorbilder nur geringfügig von jenen, die auch andere Eltern nennen.

Schon durch diese pragmatische Erziehung dürfte die häufig heraufbeschworene Gefahr, dass Kinder sich falschen Autoritäten unterwerfen, für die heute Heranwachsenden insgesamt sehr gering sein. Ähnlich gering erscheint jedoch auch die Möglichkeit, besondere Leistungsbereitschaft, Idealismus und Ge-

meinsinn durch die Orientierung an großen Frauen und Männern zu entwickeln.

Tabelle 8

## Wer Vorbild ist: Viele kennen die Vorbilder ihrer Kinder nicht

Frage: "Wie ist das bei Ihrem Kind/Ihren Kindern: haben die zurzeit irgendwelche Vorbilder?"

Eltern von Kindern unter 16 Jahren				
	insg.	Status		
	%	niedrig %	mittel %	hoch %
Ja, mein(e) Kind(er) hat/haben/ Vorbilder	37	23	37	43
und zwar:				
Vater, Mutter	15	11	12	23
Sportler	10	3	11	10
Popstars	6	5	6	7
Figuren aus Märchen, Fantasy, Comics	4	x	4	5
Lehrer, Trainer	2	3	2	5
Historische Figuren	1	x	1	2
Schauspieler	1	x	1	2
Nein, keine Vorbilder	27	31	27	24
Weiß nicht, keine Angabe	36	46	36	33
	100	100	100	100

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Erziehung als Erfahrungswissen – Oft erst wenig Erfahrung mit der persuasiven Erziehung

Der Wandel von einer vorwiegend autoritären zu einer vorwiegend persuasiven Erziehung vollzog sich im Wesentlichen innerhalb der Lebensspanne jener, die heute selbst Eltern sind und Kinder erziehen. 43 Prozent von ihnen erklären, dass sie bei der Erziehung ihrer Kinder ganz bewusst vieles anders machen wollen als noch ihre Eltern bei ihnen (Generationen-Barometer 2006). Nun handelt es sich beim Wissen über die Erziehung aber zumindest zu großem Teil um ein Erfahrungswissen, das von einer Generation zur nächsten weitergereicht wird, zum Teil schon durch die Prägungen bei der eigenen Erziehung, zum Teil auch durch explizite Ratschläge der Großeltern an die Eltern. Vor diesem Hintergrund stellt der tief greifende Wandel der Erziehung die Eltern vor ein oft übersehenes Problem: Viele der tradierten Erfahrungen müssen heute für veränderte Beziehungen zwischen Eltern und Kindern adaptiert werden, viele können überhaupt nicht mehr angewandt werden.

Bezeichnend für diesen Teilbruch der Überlieferung ist, dass Erziehungsratschläge heute nicht etwa vor allem bei den eigenen Eltern oder Schwiegereltern erfragt werden (50 Prozent), sondern häufiger noch bei Bekannten oder Freunden, also bei jenen, die mit ihren Kindern bereits Erfahrungen unter den geänderten Bedingungen gemacht haben (63 Prozent). Nicht wenige lassen sich auch von Erzieherinnen und Erziehern informieren oder greifen zu Büchern und Zeitschriften. Damit wird die häusliche Erziehung stark von pädagogischen Theorien beeinflusst. Gerade Eltern, die anderen gerne Ratschläge geben, machen häufig von Büchern und Elternzeitschriften Gebrauch. 51 Prozent von ihnen informieren sich über die Erziehung aus solchen Veröffentlichungen und verbreiten dann durch ihre Ratschläge die neuesten Erkenntnisse. Aber auch die übrigen Mütter und Väter nutzen in der Regel meist mehrere Informations-

möglichkeiten, um sich über die Erziehung zu unterrichten. Im Durchschnitt nennen die Eltern gleich drei Quellen für Ratschläge und Hilfen (Schaubild 10).

Damit gehen zum Teil widersprüchliche oder zumindest widersprüchlich klingende Ratschläge in den pädagogischen Maximen-Haushalt der Bevölkerung ein. Spuren der umfassenden Autoritätsfeindlichkeit der 60er und 70er Jahre finden sich gleich neben der Vorstellung, dass Kinder Eltern brauchten, die ihnen klare Regeln vorgeben. Und Wendungen gegen ein Übermaß an „Sekundärtugenden“ gelten ebenso als berechtigt wie das Lob der Disziplin.

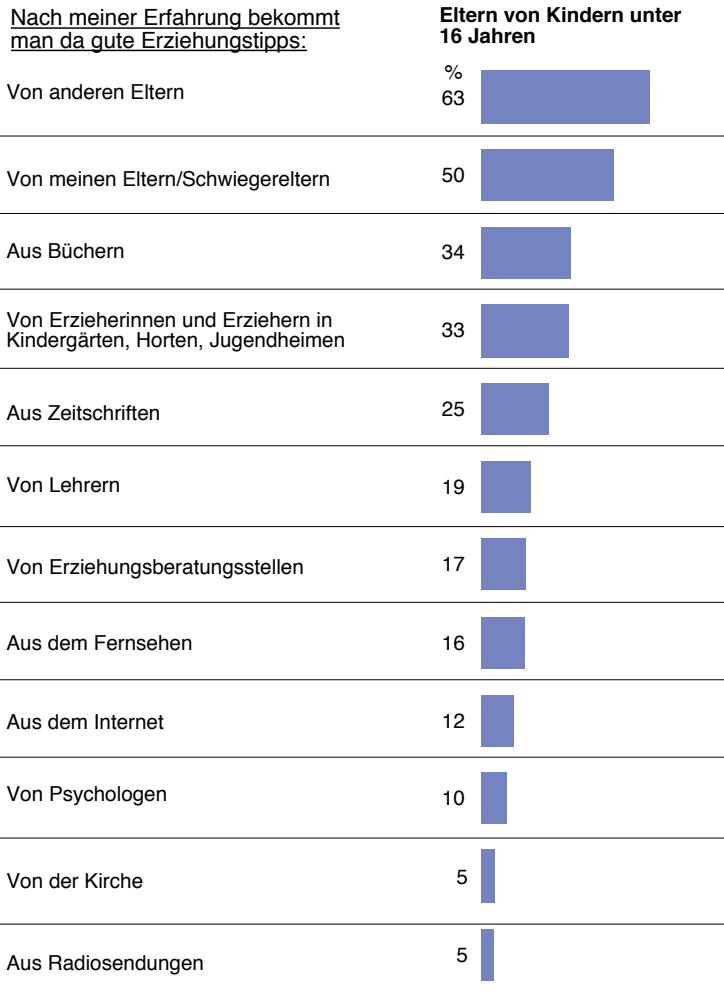
Angesichts dieser Verhältnisse überrascht nicht, dass viele durch die Unmenge der Ratschläge eher verwirrt als belehrt werden. Mehr als ein Drittel der jüngeren Eltern, 40 Prozent, erklären: „Es gibt viele widersprüchliche Erziehungstipps, man weiß oft gar nicht, was stimmt“, und 37 Prozent geben an, sie seien manchmal oder häufiger unsicher, wie sie ihre Kinder erziehen sollen. Besonders jene, die sich in ihren Erziehungsbemühungen ganz bewusst von der autoritären Erziehung ihrer Eltern distanzieren, fühlen sich durch die unterschiedlichen Erziehungsvorschläge irritiert.

Nicht selten entwickeln sich in solch einer Situation des pädagogischen Überlieferungsabrisses in den Familien Erziehungsprobleme, etwa weil die Eltern noch nicht recht abzuschätzen wissen, wo die Grenzen der erweiterten Freiräume verlaufen, und nun gegenüber ihren Kindern unsicher zwischen Zuneigungsbekundungen und überzogenen pädagogischen Interventionen schwanken (vgl. zweites Kapitel). So ergeben sich Probleme zum Teil durch die Übergangssituation, in der die neue Erziehung noch nicht recht im Erfahrungswissen der Bevölkerung verankert ist.

Zum Teil scheint eine gewisse Inkonsequenz der Erziehenden aber auch wesensmäßig zur neuen Art und Weise der Erziehung zu gehören. Auch die Mehrheit jener Eltern, die keine sonderliche Verunsicherung bei der Erziehung empfindet, weicht häufig von der selbst gewählten pädagogischen Linie ab. Denn durch die Begrenzung von Geboten und Verboten in der persua-

## Tipps und Ratschläge für die Kindererziehung: vor allem durch Weitersagen

Frage: "Woher bekommt man nach Ihrer Erfahrung gute Tipps und Ratschläge für die Kindererziehung? Könnten Sie es nach dieser Liste hier sagen?" (Vorlage einer Liste)



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

siven Erziehung haben nicht allein die Kinder, sondern auch die Erziehenden weniger klare Maßgaben, an die sie sich halten könnten. Viel stärker als noch in der autoritären Erziehung entscheiden sich ihre Verhaltensweisen deshalb an den Besonderheiten des Kindes und der jeweiligen Situation.

Im Positiven eröffnet das die Möglichkeit, auf die besonderen Bedürfnisse des Kindes einzugehen und die Bindungen des Kindes an die Eltern damit zu befestigen. Im Negativen resultiert daraus zuweilen aber auch Sprunghaftigkeit sowie die praktische Folgenlosigkeit der Überzeugungsversuche. Drastisch stellt das eine Großmutter dar:

*Früher haben die Eltern gesagt: „Mund halten, raus“, und dann war das eben so. Und heute? Ja, heute wird diskutiert, heute wird gesprochen, heute wird erklärt, heute wird geredet, bis man Fransen am Maul hat. Und dann wird es doch ganz anders gemacht.*

Eine solche Sichtweise wird zumindest partiell durch die Daten des Generationen-Barometers bestätigt. Ein beträchtlicher Teil von 42 Prozent der jüngeren Eltern gibt an, bei der Erziehung nicht wirklich konsequent zu sein, sondern häufiger Ausnahmen von den eigenen Regeln zu machen (Tabelle 9). Allerdings führt solche Inkonsequenz offenbar nicht stracks zu erheblichen Nachteilen für die Erziehung. Denn Eltern mit Erziehungsproblemen machen zwar etwas häufiger Ausnahmen, aber die Verhältnisse sind nicht so, dass sich solche Probleme geradezu zwangsweise durch pädagogische Inkonsequenz erklären würden.



## Konsequente Erziehung? Die meisten machen häufiger Ausnahmen

Frage: "Würden Sie sagen, dass Sie bei der Erziehung Ihres Kindes/Ihrer Kinder konsequent sind, oder kommt es häufiger vor, dass Sie von Ihren eigenen Grundsätzen abweichen und Ausnahmen machen?"

Eltern von Kindern unter 16 Jahren		
	insg. %	mit Erziehungs problemen %
Bin konsequent	35	23
Mache häufiger Ausnahmen	42	52
Unentschieden	23	25
	100	100

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Die Ergebnisse der neuen Erziehung: Starke Persönlichkeiten oder selbstbewusste Egoisten?

Seit der Mitte des vergangenen Jahrhunderts veränderten sich Wertsetzungen jüngerer Menschen in der gesamten westlichen Welt. Am Ende der 60er Jahre verdichtete sich die Entwicklung zu einem förmlichen Veränderungsschub, der Mode, Musik und Schönheitsempfinden ebenso erfasste wie die Lebensvorstellungen. Elisabeth Noelle-Neumann, die als eine der ersten auf diesen Wertewandel aufmerksam machte, wies damals insbesondere auf Veränderungen der Erziehungsziele hin. Dort machte sich der Wandel besonders klar bemerkbar. Dass Kinder im Elternhaus Höflichkeit und gutes Benehmen lernen sollten, meinten von den Unter-30-Jährigen 1967 81 Prozent, 1972 noch 50 Prozent. Man solle die Kinder dazu erziehen, ihre Arbeit ordentlich und gewissenhaft zu tun, meinten die Jungen 1967 zu 71 Prozent, fünf Jahre später zu 52 Prozent (Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen 2032, 2086).

Jene, die diese Veränderungen bewusst bejahten, suchten den Weg zu einer tief greifenden Veränderung des Lebens über eine veränderte Erziehung. Um die Wirkung von Hierarchien und Autoritäten so weit wie möglich zu verringern, sollten bereits in der Erziehung die sogenannten „Sekundärtugenden“ wie Gehorsam, Höflichkeit und Fleiß weniger Gewicht erhalten. Dafür sollte die starke, selbständige Persönlichkeit gefördert werden. Der Soziologe Helmut Klages beschrieb die Entwicklung dementsprechend als Bewegung weg von Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Selbstentfaltungswerten.

Zwar wurden den meisten Eltern solche gesellschaftlichen Implikationen kaum bewusst. Auch wenn sie die teils heftigen pädagogischen Debatten der Zeit verfolgten, hatten selbstverständlich nur die wenigsten bei ihrer Erziehung eine Veränderung der Gesellschaft im Sinn. Die neuen Erziehungsziele machten sie sich meist deshalb zu eigen, um ihren Kindern ein

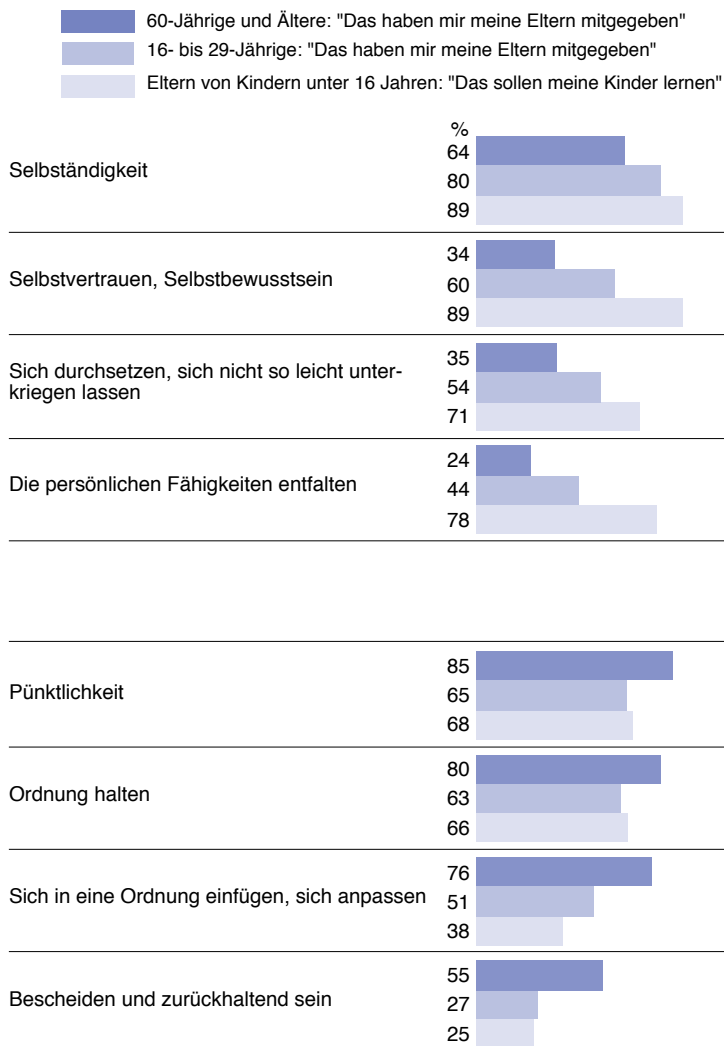
möglichst freies und glückliches Aufwachsen zu ermöglichen. In der früheren DDR, wo die politischen und gesellschaftlichen Umstände dem Wertewandel zunächst noch entgegenstanden, vollzogen sich die Änderungen langsamer, für kleinere Gruppen, und wurden von der breiten Bevölkerung erst mit der Wiedervereinigung nachgeholt.

Heute, 40 Jahre nach dem Hauptschub des Wertewandels, hat sich manche der damals behaupteten Antinomien wieder aufgelöst. So nennen Eltern von Kindern unter 16 Jahren heute wieder fast ausnahmslos „Höflichkeit und gutes Benehmen“ als ein Ziel ihrer Erziehung (88 Prozent), und 76 Prozent wollen ihre Kinder dazu erziehen, ihre Arbeit ordentlich und gewissenhaft zu tun. Für praktisch niemanden bedeutet das einen Widerspruch zu den allgemein als vorrangig betrachteten Erziehungszielen von Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein und Selbständigkeit (jeweils 90 Prozent) (Anhang-Schaubild A8).

Hier gab es also offensichtlich Lernprozesse und eine Weiterentwicklung hin zur beschriebenen Idealvorstellung der persuasiven Erziehung, in der Eltern zwar ohne die Hilfsmittel der autoritären Erziehung, wohl aber als Autoritäten agieren. Nicht revidiert wird dabei allerdings das Hauptergebnis des Wertewandels: Eltern streben heute vor allem eine starke Persönlichkeit ihrer Kinder und eine möglichst umfassende Entfaltung ihrer Fähigkeiten an. Unter- und Einordnung sowie Bescheidenheit erscheint nur noch einer Minderheit der Eltern erstrebenswert (vgl. Anhang-Schaubild A8)

Die ersten, die nach den Maßgaben der neuen Erziehung aufwuchsen, sind heute selbst erwachsen. Ihre Prägungen im Hinblick auf das Selbstbewusstsein unterscheiden sich erheblich von jenen der älteren Leute. Weiter vergrößert sich die Kluft, wenn man zudem die Erziehungsziele der Eltern von Kindern unter 16 Jahren mit einbezieht: Bei ihnen, bzw. bei ihren Kindern scheint sich die Entwicklung hin zu den Selbstentfaltungswerten noch einmal zu forcieren, wenngleich man hierbei bedenken muss, dass es sich um Zielvorstellungen und nicht bereits um die Ergebnisse der Erziehung handelt (Schaubild 11).

## Wandel der Erziehungsziele: Mehr Selbstbewusstsein als Ziel, weniger Unterordnung und Bescheidenheit



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Dennoch zeigen die Ergebnisse mit hinreichender Deutlichkeit eine Tendenz hin zu stärkeren, selbstbewussteren Persönlichkeiten, denen die Ein- und Unterordnung weniger leicht fällt als früheren Generationen. Diese Entwicklung profitiert zudem von der Zunahme des Wohlstands und der größeren Zahl von Heranwachsenden auf höheren Schulen.

Bestätigt werden solche Ergebnisse durch langjährige Trendermittlungen des Allensbacher Instituts. Zur Identifikation von selbstbewussten Personen wurde seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre eine Skala der Persönlichkeitsstärke in eine Vielzahl von Umfragen eingeschlossen. Sie maß auch bei jüngeren Leuten eine stetige Zunahme der entsprechenden Eigenschaften.

Damit wird allerdings wie bei jeder Veränderung auch ein Zuviel möglich: An die Stelle des Selbstvertrauens tritt dann die Selbstüberschätzung und an die Stelle der Durchsetzungsfähigkeit der rücksichtslose Egoismus. So lauten zumindest verbreitete Vorwürfe (Schaubild 12): Annähernd zwei Drittel der Bevölkerung haben den Eindruck, dass Kinder heute verwöhnter seien „als früher“ (63 Prozent), dass sie mehr Wert auf materiellen Besitz legten (62 Prozent), insgesamt mehr verlangten (62 Prozent) und zudem auch weniger Rücksicht auf andere Menschen nähmen (58 Prozent). Ein Kernvorwurf der Bevölkerung an die heutige Erziehung lautet mithin, dass sie eher Egoisten, ja kleine Haustyrannen schaffe als die Erziehung vor einigen Jahrzehnten. Gefahren drohen danach inzwischen weniger von der autoritären Persönlichkeit als vom Verlust der Autorität.

Allerdings darf man hier nicht einfach die Breite der Problemwahrnehmung mit der tatsächlichen Verbreitung der Probleme gleichsetzen. Im Nahbereich der eigenen Familie nehmen sich die erlebten Probleme meist weniger dramatisch aus als bei den Kindern der Bekannten oder jenen Kindern, denen man kurz im öffentlichen Raum begegnet. So sehen z. B. rund 60 Prozent der Eltern bei Kindern insgesamt Probleme durch Materialismus, eine Haltung des Einforderns sowie durch Rücksichtslosigkeit. Fragt man dagegen dieselben Eltern nach ihren

## Wahrgenommenes Kernproblem: Mehr Egoismus

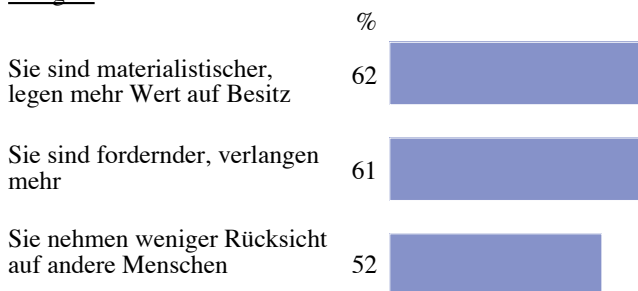
Fragen: "In welchen Bereichen sind Kinder schlechter erzogen als früher?"  
 "Auch wenn man nicht der Meinung ist, dass Kinder heute im Allgemeinen schlechter erzogen sind als früher, kann es ja doch Bereiche geben, für die man das sagen würde. Sind hier auf dieser Liste Bereiche, in denen Kinder Ihrer Meinung nach schlechter erzogen sind als früher?" (Vorlage einer Liste)



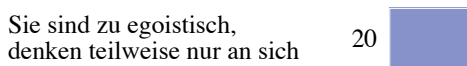
eigenen Kindern, so geben lediglich 20 Prozent zu Protokoll, dass ihre eigenen Kinder zu egoistisch seien.

#### Eltern von Kindern unter 16 Jahren

##### Da sind Kinder heute schlechter erzogen:



##### Dieses Problem haben meine ei- genen Kinder:



Selbstverständlich sind 20 Prozent der Eltern, die sich über den Egoismus ihrer Kinder beschwerten, ein beträchtlicher Anteil. Allerdings bedeutet eine solche Verbreitung noch kein generelles Erziehungsproblem einer Mehrheit.

Die Daten deuten hier eher darauf hin, dass es durch das Selbstbewusstsein der Kinder zwar durchaus in vielen Familien zu Problemen kommt, dass diese Probleme aber nur phasenweise oder zu bestimmten Gelegenheiten auftreten. Das zeigt etwa eine Frage nach Durchsetzungsproblemen der Eltern gegenüber ihren Kindern: Lediglich 8 Prozent der Eltern geben zu Protokoll, dass sie häufiger solche Probleme hätten. Fast viermal so viele Eltern, 34 Prozent, berichten jedoch über gelegentliche Schwierigkeiten, die eigenen Vorstellungen gegenüber den Wünschen der Kinder zu behaupten. 51 Prozent, meist Eltern von kleineren Kindern, kennen solche Schwierigkeiten (noch) nicht (Anhang-Tabelle A6).

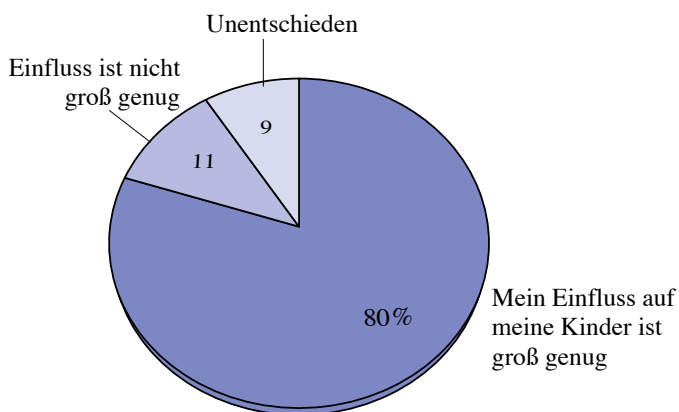
Greifbar wird das Aufeinanderprallen von elterlichen Erziehungsidealen und Eigenwillen der Kinder in den Alltagskonflikten. Solche Konflikte entzünden sich heute weitaus am ehesten an der Frage, wie lange die Kinder fernsehen oder vor dem Computer sitzen dürfen (Näheres im siebten Kapitel). Aber auch die Ordnung im Kinderzimmer und die Bettzeiten führen häufig zu Auseinandersetzungen. Immerhin 45 Prozent streiten sich zumindest gelegentlich mit den Kindern über deren Verhalten (Anhang-Schaubild A9). Dabei gilt es jedoch im Gedächtnis zu halten, dass solche Konflikte nicht etwa neu sind: Auch von den Eltern erwachsener Kinder erinnern sich insgesamt 52 Prozent an wenigstens 4 Erziehungsprobleme. Von den Eltern der heute 10- bis 15-Jährigen machen jetzt insgesamt 67 Prozent wenigstens 4 Probleme namhaft. Neu ist also weniger die große, wenngleich jetzt noch etwas vergrößerte Verbreitung von Erziehungsproblemen als vielmehr das höhere Selbstbewusstsein der Kinder und Heranwachsenden, das ein Nachgeben im Streitfall erschwert. Am Ende solcher Auseinandersetzungen stehen deshalb häufig Kompromisse (vgl. Tabelle 6). Dabei erleichtern sich die Eltern die Erziehung, indem sie, wie beschrieben, bewusst zwischen pädagogischen Kernbereichen und vergleichsweise großen Freiheitsbereichen für die Kinder unterscheiden.

Die im Einzelfall recht unterschiedlichen Bewertungen von Außenstehenden, eher empfindlichen oder eher robusten Eltern zeigen, dass eine objektive Grenze zwischen kindlichem Selbstbewusstsein und kindlicher Selbstüberschätzung meist kaum zu ziehen ist. Zwar führen Pädagogen und Therapeuten unschwer eine Vielzahl von Fällen an, die von jedermann als Anzeichen von Egoismus, ja von kindlicher Tyrannei eingestuft werden müssen. Aber gerade im Grenzbereich der meist nur gelegentlichen „Ausfälle“, wie sie in der Umfrage vor allem sichtbar werden, würde eine Kategorisierung – der Anteil der kleinen Haus tyrannen beträgt x Prozent – kaum zu einer sinnvollen Information führen.

Erkennbar wird immerhin, dass es verbreitete Erziehungsprobleme im Zusammenhang mit dem stärkeren Ei-



genwillen der Kinder gibt, der wiederum durch die neue Erziehung ermutigt wird. Allerdings konstatieren Eltern solche Erziehungsprobleme weitaus eher bei fremden Kindern als bei den eigenen. Entgegen dem verbreiteten Bild vom schwindenden Einfluss der Eltern sind 80 Prozent der Mütter und Väter von Kindern unter 16 Jahren davon überzeugt, dass ihr Einfluss auf die eigenen Kinder letztendlich groß genug sei. Gerade einmal 11 Prozent fürchten, dass ihr Einfluss nicht groß genug sei.



Eltern von Kindern unter 16 Jahren



## Viertes Kapitel: Die neue geschlechtsspezifische Erziehung: Förderung von Interessen und Dispositionen anstelle geschlechtsspezifischer Leitbilder

Die gesellschaftlichen Rollen von Männern und Frauen haben sich in den zurückliegenden Jahrzehnten erheblich verändert. Jüngere Frauen stehen bei den höheren Bildungsabschlüssen nicht länger hinter den Männern zurück und sind zu deutlich höherem Anteil berufstätig als ihre Geschlechtsgenossinnen vor 30 oder 40 Jahren. Väter beteiligen sich eher an der Erziehungs- und Hausarbeit, und der in der Verwaltung noch benutzte Begriff des „Haushaltsvorstands“ versetzt jüngere Leute meist in den Zustand der Ratlosigkeit. Auch wenn eine faktische Gleichberechtigung der Frauen nach Ansicht von 58 Prozent der Bevölkerung noch lange nicht erreicht ist (Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 10022), sind die Ansätze zu einer Veränderung der Verhältnisse doch unübersehbar.

In der populären Kultur werden solche Veränderungen gern durch bloße Über-Kreuz-Spiegelungen überlieferter Rollenmuster überzeichnet: Kaum zu zählen sind etwa die Filme, in denen Frauen sich durch Dominanz und Rücksichtslosigkeit beweisen müssen oder Männer durch Zuwendung und „Mütterlichkeit“. Ihren Reiz erlangen solche Darstellungen in der Regel aber nicht, weil sie eine wie immer geartete Wirklichkeit wiedergäben. Viel eher unterhalten sie ihr Publikum, indem sie mit tief eingepägten Rollenbildern jonglieren. Dabei werden die Muster nicht etwa in Frage gestellt, sondern bestätigt: Die Komik entsteht durch eine Spannung zwischen der Person und den ihr als zuletzt wesensfremd dargestellten Verhaltens- und Ausdrucksweisen des anderen Geschlechts.

Auch die Veränderungen in der Erziehung von Jungen und Mädchen werden von der Bevölkerung häufig nach einem Schema gedeutet, das an die Gegensätzlichkeit solche Spiegelungen erinnert. Wenn also Mädchen stärker zu Selbstvertrauen und

Mut angehalten werden, so erscheint das als männlichere Erziehung; und wenn Jungen in einem höheren Maße zu Hilfsbereitschaft und Familiensinn erzogen werden, so gilt das als weiblicher. Prägend für die verbreiteten Deutungsmuster wirken auch Erziehungsexperimente aus den 70er Jahren, als der Wunsch nach einem Aufbrechen der tradierten Geschlechterrollen manche pädagogischen Theorien prägte. Vielen steht noch immer vor Augen, dass Jungen damals mit Puppen und Mädchen mit Bausteinen spielen sollten, was den Kindern allerdings meist nicht sonderlich gefiel. Vor diesem Hintergrund erscheinen die inzwischen in großer Breite erfolgten Veränderungen häufig als bloße Auflösung der geschlechtsspezifischen Erziehung. Jungen werden danach weniger „jungenhaft“ erzogen und Mädchen weniger „mädchenhaft“.

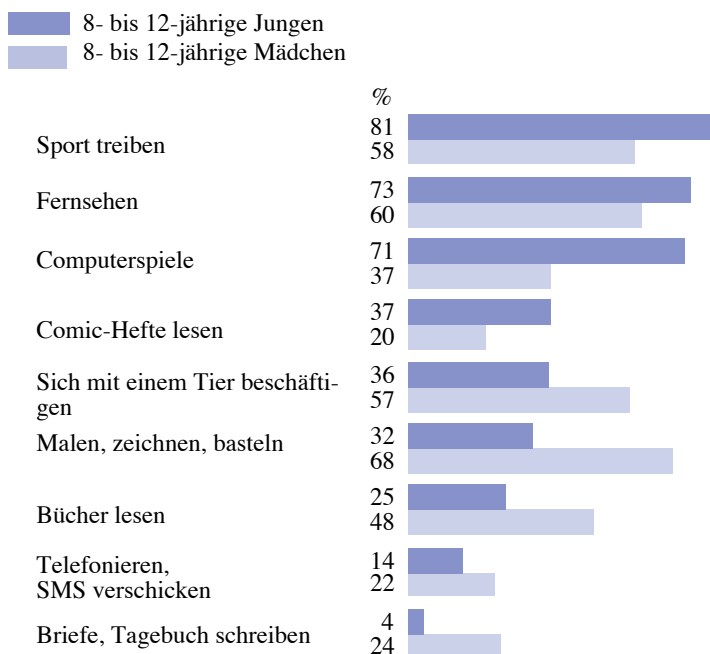
Die Ergebnisse des Generationen-Barometers zeigen dagegen jedoch eine Erziehung, die sich in der Regel auch weiterhin an Besonderheiten der Geschlechter orientiert. Allerdings ist diese neue geschlechtsspezifische Erziehung weniger auf die Vermittlung von Rollenbildern ausgerichtet als auf eine Förderung der Stärken und spezifischen Begabungen von Jungen und Mädchen.

## Jungen- und Mädchenwelten bestehen weiter

Nach wie vor gibt es erhebliche Interessens- und Verhaltensunterschiede zwischen Mädchen und Jungen. Von früh an betreiben Jungen lieber Sport als Mädchen. Sie sind stärker als jene von der Technik, insbesondere von den elektronischen Medien fasziniert, sitzen eher vor dem Computer oder dem Fernseher und greifen auch eher zu Comic-Heften. In ihren Phantasien nehmen Dominanz- und Abenteuer Vorstellungen breiten Raum ein. Ihre Cliquen vermitteln ihnen häufig ein Gefühl gemeinsamer Kraft und Überlegenheit. Die Interessen der Mädchen richten sich dagegen eher auf das Malen, Zeichnen und Basteln, auf

den Umgang mit Tieren oder auf die Kommunikation mit ihren Freundinnen. Ungleich häufiger als die Jungen lesen sie Bücher oder führen ein Tagebuch.

„Das mache ich besonders gern in meiner Freizeit“



Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4276

Diese Interessensunterschiede machen sich auch in der Schule bemerkbar: Während bei den Jungen der Sportunterricht besonders hoch im Kurs steht und immerhin 49 Prozent die Mathematik zu ihren Lieblingsfächern zählen, fühlen sich die Mädchen stärker vom Kunst- und Musikunterricht sowie von den Sprachen angezogen.

Dass es solche Unterschiede zwischen Mädchen- und Jungenwelten gibt, ist den Kindern bewusst. Ihre eigene Rolle entwickeln sie häufig durch klare Abgrenzungen von den Altersge-

nossen des anderen Geschlechts. So beschreiben 8- bis 12-jährige Jungen die Mädchen häufig als zickig, albern oder als Heulsusen, wogegen Mädchen die Jungen als grob, aggressiv und vorlaut schildern (Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4276).

Obwohl solche Vorstellungen schon bei Heranwachsenden einem differenzierteren Bild Platz machen, bleiben auch bei jungen Erwachsenen noch erhebliche Unterschiede der Interessen und des Verhaltens bestehen. Hier deuten Langzeittrends nicht allein auf eine Konstanz der unterschiedlichen Interessenschwerpunkte hin, wobei Männer eher von Sport, Kraftfahrzeugen und Unterhaltungselektronik fasziniert werden, Frauen eher von Wohnungseinrichtung, Mode oder Kosmetik. Im Hinblick auf die gesunde Ernährung und Lebensweise ist für die jüngeren Frauen sogar noch ein Schwerpunkt hinzugekommen, der noch vor einigen Jahrzehnten weniger eindeutig in das weibliche „Ressort“ fiel. Und selbst wenn sich Rollenmuster wie die Ausrichtung der Frauen auf Bescheidenheit und Zurückhaltung abgeschliffen haben, werden die verbliebenen, „sekundären“ Verhaltensunterschiede von Männern und Frauen doch ganz bewusst kultiviert und in Freundeskreisen fast schon parodistisch inszeniert. So nimmt etwa der Männer- oder Frauenausflug unter den Freizeitbeschäftigungen der jüngeren Leuten heute einen ebenso festen Raum ein wie vor einem Jahrhundert noch der „Herrenabend“ oder der „Kaffeeklatsch“.

In der Erziehung werden die spezifischen Interessen von Jungen und Mädchen heute in der Regel akzeptiert: Etwa jeweils die Hälfte der jüngeren Männer wie auch der jüngeren Frauen unter 30 Jahren erklären, ihre Eltern hätten ihre Interessen stark gefördert. Über eine Erziehung gegen diese Neigungen wird auch in den Tiefeninterviews kaum je berichtet. Zwar denken 61 Prozent der jüngeren Eltern, dass man Kinder an alle möglichen Interessengebiete heranzuführen sollte. Der Gedanke, den Kindern etwas aufzuzwingen, das ihren Neigungen nicht entspricht, liegt den allermeisten Eltern jedoch fern.

## Veränderungen der geschlechts-spezifischen Erziehung

Die traditionellen sozialen Rollen von Männern und Frauen unterscheiden sich erheblich. Der männliche Alleinverdiener und Haushaltsvorstand musste andere Eigenschaften unter Beweis stellen als die Hausfrau und Mutter. Vor diesem Hintergrund liegt die Erwartung nahe, dass die heute älteren Männer und Frauen in ihrer Kindheit mit unterschiedlichen Zielen, Inhalten sowie auch mit unterschiedlichen Methoden erzogen wurden. Solche Erwartungen erfüllen sich jedoch nur zum Teil.

So gab es in den Erziehungsmethoden nur vergleichsweise geringe Unterschiede. Bei der Erziehung von Jungen wie Mädchen dominierte gleichermaßen die Strenge. Etwa zwei Drittel der älteren Männer wie Frauen berichten über eine vorwiegend strenge Erziehung (65 sowie 63 Prozent), in der Jungen allenfalls häufiger regelmäßig geschlagen wurden als Mädchen (59 Prozent gegenüber 43 Prozent). Mädchen wurden dagegen eher von ihren Eltern kritisiert als Jungen (41 Prozent gegenüber 30 Prozent). Viel Aufmerksamkeit (jeweils 24 Prozent) oder gar Lob (jeweils 15 Prozent) erhielten von den einen wie von den anderen nur wenige.

Vermittelt wurden die zukünftigen Rollen durch praktische Einübung: Die vor 1950 geborenen Frauen erinnern sich meist daran, dass sie in ihrer Kindheit viel im Haushalt mithelfen mussten. Die gleichaltrigen Männer berichten dagegen häufig über „richtige Mithilfe“ in der Familie, was in der Kriegs- und Nachkriegszeit in der Regel weitaus mehr umfasste als das, was heute bei einer solchen Aussage zu erwarten wäre.

Etwas eher als die Erziehungsmethoden unterschieden sich die Inhalte der Erziehung. Denn den Mädchen und Jungen wurden Werte und Einstellungen vermittelt, die zu ihren zukünftigen Rollen passten. Dementsprechend zeigen sich in den Erinnerungen der heute älteren Leute signifikante Unterschiede zwischen den Beschreibungen von Männern und Frauen, die sich

zudem sinnvoll zu eigenständigen Profilen zusammenfügen. Allerdings bleiben die Unterschiede graduell. Wenn also zum Beispiel 74 Prozent der älteren Frauen und „nur“ 53 Prozent der älteren Männer erklären, ihre Eltern hätten ihnen bei der Erziehung vor allem Hilfsbereitschaft und den Einsatz für andere vermittelt, so zeigt das zwar einen erheblichen geschlechtsspezifischen Unterschied der Prägungen. Es bedeutet aber noch keine prinzipiell andersartigen Verhältnisse. Auch mehr als die Hälfte der Jungen wurde ja zum Einsatz für andere angehalten.

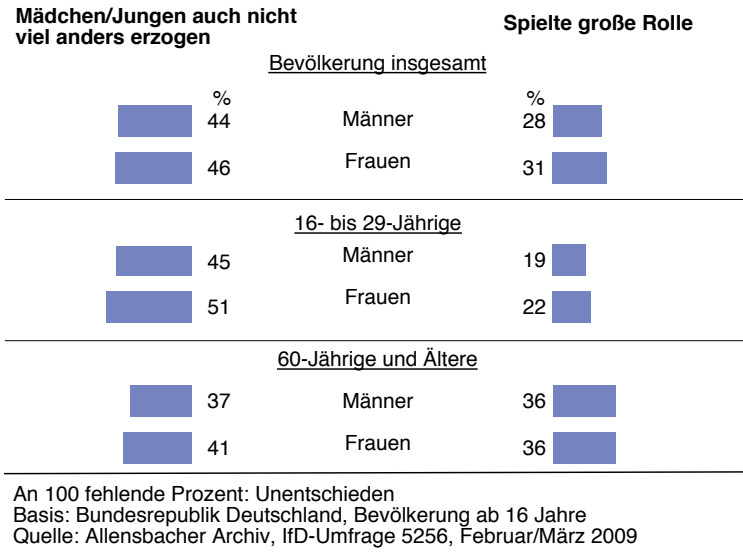
Obwohl es also unterschiedliche Erziehungsschwerpunkte für Jungen und Mädchen gab, überwiegt doch bei weitem das Generationentypische – etwa die früher große Bedeutung von Einordnung und Anpassung, Fleiß, Ordnung und Bescheidenheit. Diese Werte wurden den Heranwachsenden, wenn auch mit geschlechtsspezifischer Gewichtung, durch die meist strenge Erziehung vermittelt.

Dazu passt die nüchterne Sichtweise der Bevölkerung: Von den älteren Leuten erklärt lediglich ein gutes Drittel, dass ihren Eltern die geschlechtsspezifische Erziehung sehr wichtig war. Ähnlich große Anteile der älteren Männer und Frauen meinen dagegen, dass ihre Eltern ein Kind anderen Geschlechts auch nicht viel anders erzogen hätten als sie, die übrigen trauen sich kein Urteil zu. Die heutige Sensibilität für geschlechtstypische Prägungen darf also nicht dazu verleiten, die Erziehung der älteren Generation als gänzlich von den Geschlechterrollen determiniert zu verstehen (Schaubild 13).



## Geschlechterrolle bei der eigenen Erziehung: bei jüngeren Leuten weniger wichtig

Frage: "Wie war das bei Ihrer Erziehung: Spielte es für Ihre Eltern eine große Rolle, dass Sie ein Mädchen/ein Junge waren, oder hätten Ihre Eltern einen Jungen/ein Mädchen auch nicht viel anders erzogen?"



Dementsprechend unterscheiden sich auch die Erziehungsinhalte von Männern und Frauen nicht grundsätzlich. Wohl aber bilden sich in den Umfragedaten klare generationen- wie geschlechtstypische Muster heraus. Am deutlichsten zeigen sich diese unterschiedlichen Profile wiederum in den Kindheitserinnerungen.

Danach wurden die heute älteren Frauen in ihrer Kindheit besonders intensiv zu Bescheidenheit angehalten, zum Zurückstehen hinter andere und zu Familiensinn. Auch Realismus, das Sich-Abfinden mit den Umständen und Vernunft wurde danach deutlich eher den Mädchen als den Jungen nahegelegt. Hinzu

kamen überdurchschnittlich intensive Ermahnungen zu Fleiß, Ordnung und Höflichkeit. Vervollständigt wird das Bild durch häufigere Appelle zu Menschenkenntnis und Sorgfalt bei der Wahl der eigenen Freunde. Deutlich erkennbar ist hier das Ideal der Hausfrau, die ihren Ehemann „mit Bedacht“ wählt, sich ihm dann unterordnet und ihre Talente vor allem im Kreis der Familie entfaltet. Jungen wurden dagegen überdurchschnittlich häufig dazu erzogen, sich in eine Ordnung einzufügen, mutig zu sein, sich viel zu bewegen sowie auch, sich durchzusetzen.

Das folgende Schaubild zeigt diese Muster. Es lässt jedoch auch erkennen, dass sich die Rollenmuster in der Erziehung bei den ab Mitte der 60er Jahre Geborenen schon weitgehend verloren haben. Zum Teil veränderte sich im Zusammenhang mit dem Wertewandel generell der Rang eines bestimmten Wertes, und die geschlechtsspezifische Zuordnung verschwand bei dieser allgemeinen Veränderung. So spielten etwa Bescheidenheit und Zurückhaltung, Fleiß und Ordnung bei der Erziehung der heute Jüngeren unabhängig vom Geschlecht eine geringere Rolle als noch bei der Erziehung der heute 60-Jährigen und Älteren. Zum Teil behielten die Werte aber auch ihren Rang, und die hier ausgewiesenen Prozentangaben für Jungen und Mädchen rückten einfach weiter zusammen, wie man es etwa im Hinblick auf Familiensinn, Hilfsbereitschaft oder Toleranz beobachten kann (Schaubild 14).

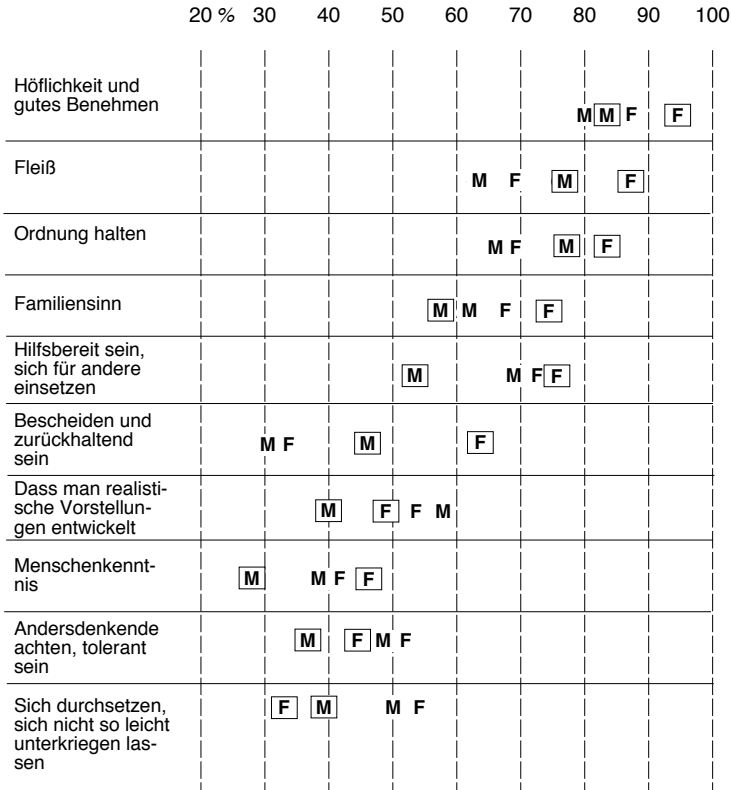
Solche Angleichungen zwischen der Erziehung von Mädchen und Jungen dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch weiterhin erhebliche Unterschiede zwischen der Erziehung von Jungen und Mädchen gibt und dass sich zudem in den zurückliegenden Jahrzehnten auch zusätzliche geschlechtsspezifische Muster ausgebildet haben (Schaubild 15).

So werden junge Männer immer noch häufiger als junge Frauen dazu angehalten, sich in eine Ordnung einzufügen und sich anzupassen, wenngleich dieser Wert insgesamt an Bedeutung verlor und nicht mehr zu den herausragenden Werten der Erziehung gehört. Zudem sind Bewegung und Sport für die jungen Männer weiter in den Vordergrund getreten und auch im Hinblick auf die Technik-Orientierung haben sich die schon frü-

## Veränderungen der geschlechtsspezifischen Erziehung: Zahlreiche Angleichungen

Darauf haben meine Eltern bei meiner Erziehung besonders viel Wert gelegt:

Männer	Frauen
<b>M</b> 60 Jahre und älter	<b>F</b> 60 Jahre und älter
<b>M</b> unter 45 Jahren	<b>F</b> unter 45 Jahren



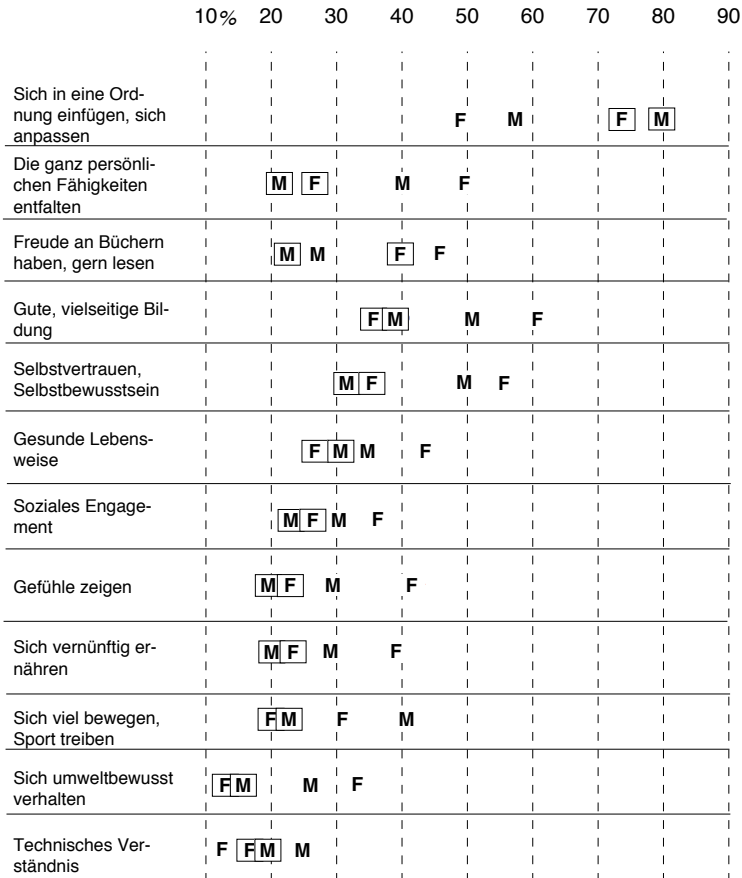
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

her bestehenden Unterschiede zwischen den Geschlechtern offenbar noch einmal vergrößert. Bei den meisten Veränderungen der Erziehungsinhalte berichten jedoch die jungen Frauen deut-

## Veränderungen der geschlechtsspezifischen Erziehung: Neue oder beständige Unterschiede

Darauf haben meine Eltern bei meiner Erziehung besonders viel Wert gelegt:

Männer	Frauen
<b>M</b> 60 Jahre und älter	<b>F</b> 60 Jahre und älter
<b>M</b> unter 45 Jahren	<b>F</b> unter 45 Jahren



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

lich häufiger als die jungen Männer, dass diese Inhalte in ihrer Erziehung von Bedeutung waren. Das betrifft zum einen die Entfaltung von persönlichen Fähigkeiten, die Bildung und, damit verbunden, das Lesen von Büchern. Auch zu Selbstbewusstsein und Durchsetzungsfähigkeit wurden die heute jüngeren Frauen ungleich häufiger von ihren Eltern angehalten als die gleichaltrigen Männer.

Offensichtlich arbeiteten viele Eltern der jüngeren Frauen bei ihrer Erziehung also ganz bewusst gegen traditionelle Leitbilder und Rollenmuster, wie etwa das früher oft geringe Selbstbewusstsein von Frauen und deren Zurückstehen hinter ihren Männern, ganz bewusst an. Dass es dabei aber nicht einfach um ein Kopieren traditionell männlicher Muster von Selbstbehauptung und Dominanzstreben ging, zeigt die heute erhöhte Bedeutung der Emotionalität: Während auch die älteren Frauen meist noch dazu erzogen wurden, ihre Gefühle zu beherrschen und nicht sichtbar werden zu lassen, erklären von den jüngeren Frauen unter 45 Jahren bereits 43 Prozent, ihre Eltern hätten ihnen nahegelegt, ihre Gefühle zu zeigen. Von den Frauen unter 30 wurden bereits 49 Prozent zu einer solchen offenen Emotionalität erzogen (von den 60-jährigen und älteren Frauen: 23 Prozent). Zugleich wurden diese jüngeren Frauen überdurchschnittlich oft zu Selbstbewusstsein und zur Entfaltung ihrer persönlichen Anlagen angehalten: An die Stelle der Reproduktion des traditionellen Rollenbilds der Frau trat damit die Förderung von Fähigkeiten und Persönlichkeit ohne die geschlechtsspezifische Anlage zu ignorieren.

Als neue Erziehungsschwerpunkte kamen vor allem für Frauen auch die gesunde Lebensweise, verbunden mit vernünftiger Ernährung und umweltbewusstem Verhalten hinzu. Damit erweiterte sich in den jungen Familien das traditionelle Aufgabenfeld der Mutter als „Ärztin der Familie“ in Richtung der Gesundheitsmanagerin sowie der Autorität für eine naturverbundene Lebensweise.

Ältere wie jüngere Frauen berichten bei diesen Erinnerungen über insgesamt mehr Erziehungsschwerpunkte als die gleichaltrigen Männer. Dabei gibt es aber kein durchgängiges,

systemisches Zurückbleiben der Männer hinter den Frauen. Vielmehr zeigen sich größere und kleinere Abstände und bei einigen wenigen Punkten auch ein Zurückstehen der Frauen hinter den Männern: Von daher werden auch die Spezifika der Erziehung von Jungen erkennbar, die noch immer in Wettbewerbsorientierung, Sportlichkeit und technischem Interesse bestehen. Zugleich zeigt sich jedoch deren etwas stärkere „Resistenz“ gegenüber den Erziehungsbemühungen ihrer Eltern. Diese größere Distanz als bei den Mädchen prägt auch die Ergebnisse anderer Fragen, bei denen Männer zum Beispiel häufiger als Frauen darüber berichten, in ihrer Kindheit viel Zeit für sich allein verbracht zu haben und eine nicht ganz so enge Beziehung zu den Eltern unterhalten zu haben.

## Veränderte Rollenbilder von Müttern und Vätern

Die beschriebene traditionelle Aufgabenteilung zwischen Mutter und Vater betraf nicht allein die Trennung von Erwerbs- und Hausarbeit, sondern auch die Aufgaben bei der Erziehung. Dabei übernahmen die Mütter den Großteil der Betreuungs- und Erziehungsaufgaben. Die Väter traten dagegen eher als Autoritäten auf, die ihren Kindern Vorgaben machten, Übermut, Fehler und Unterlassungen bestraften, sich mit den Problemen und Anliegen der Kinder aber nur vergleichsweise wenig beschäftigten. Während also die Mütter eher für Liebe und Verständnis in der Erziehung zuständig waren, sorgten die Väter eher für Ordnung und die schon frühe Akzeptanz von Pflichten und Normen. Darüber hinaus traten sie aber in der Erziehung nicht sonderlich in Erscheinung.

So die heute verbreitete Vorstellung. Die empirischen Daten des Generationen-Barometers zeigen nun zwar ein viel differenzierteres Bild. Zum Beispiel attestieren sie auch vielen Vätern der älteren Generation ein wenig strenges, sehr liebevolles Verhalten, das sich nur wenig von dem Verhalten der meisten

jüngeren unterscheidet. Und als positives Gegenstück der früheren Strenge der Väter wird bei ihren Kindern oft auch das Gefühl der Geborgenheit erkennbar sowie das Vertrauen, von einer starken Persönlichkeit beschützt zu werden. Im Kern bestätigen diese Daten jedoch das verbreitete Bild von der geschlechtsspezifischen Aufgabenteilung in der Erziehung.

Die Belege dafür finden sich sowohl in den Intensivinterviews als auch in den Prozentwerten der quantitativen Umfrage. In den Intensivinterviews berichteten beispielsweise gleich mehrere ältere Männer und Frauen darüber, dass ihre Väter regelmäßig nach ihrer abendlichen Heimkehr zur Familie zunächst die am Tag vorgefallenen Normüberschreitungen bestraften. Neben den Erinnerungen an autoritäre Väter finden sich jedoch auch manche Erinnerungen an Verständnis und Zuwendung. Und als Grund für die Abwesenheit der Väter werden dort auch Gründe wie Krieg, Gefangenschaft und früher Tod der Väter erkennbar:

*Der Vater war der Vollstrecker. Es gab oft Prügel. Und dann kam mein Vater von der Arbeit und meine Mutter sagte: „Du musst die Kinder jetzt verprügeln, die haben dies und das gemacht.“*

*Da gab es von meinem Vater ordentlich was hinter die Löffel. Der hat meinen Bruder und mich ab und an ordentlich verprügelt, wenn wir nicht gespurt haben. Aber auch meine Mutter konnte Liebesentzug vollziehen, was immer sehr schlimm war, weil sie doch unser guter Gegenpart zum herrischen Vater war.*

*Mein Vater war so ein klassischer Wochenend- und Urlaubspapa, der unheimlich viel gearbeitet hat, wo wir abends hingefiebert haben, dass er nach Hause kommt. Der musste auch sehr lange und sehr viel arbeiten, von daher kam der in der Erziehung nicht so viel vor, was ich sehr bedaure.*

*Ich habe nicht das Gefühl, dass ich von meinem Vater erzogen wurde. Nein, diese Aufgabe hat die Mutter übernommen. Mein*

*Vater hat nur versucht, sich als guter Vater darzustellen. Dabei hat er sich aber nicht wie ein guter Vater benommen.*

*Besonders geborgen fühlte ich mich bei meinem Vater als die Russen kamen. Ich fühlte mich von ihm beschützt. Sehr geborgen fühlte ich mich auch im Krieg, als die Flugzeuge über uns hinwegbrausten. Wenn die Bomber nach Berlin flogen, war immer so ein Brummen in der Luft, und wir saßen da bei Petroleumlicht um den Tisch, und Vater hat Geschichten erzählt. Und das fand ich so schön.*

*Meinen Vater kenne ich nicht, durch den Krieg. Er ist gefallen – haben sie mir erzählt.*

*Der Vater: Autorität, Distanz, Ernährer, Familienvorstand, geliebte bzw. gefürchtete Autoritätsperson, manchmal auch Vorbild. Mein Vater war die Hauptperson in der Familie, nach ihm richteten sich alle. Was er sagte, war Gesetz. Er war sehr jähzornig. Ich bekam Schläge, auch wenn ich nur zur falschen Zeit am falschen Ort war.*

*In meine Gefühlswelt ist er nie eingetaucht. Ich kann mich auch nicht erinnern, dass er mich mal gefragt hätte, wie es mir geht.*

*Er war schon eine starke Persönlichkeit, vor der ich Respekt hatte. Er hat immer viel verlangt von seinen Jungs.*

*Also mein Vater war viel abwesend, und dann, wenn er mal da war, gab es Schreierei, wenn ihm irgendetwas nicht so gepasst hat. Der Vater war eben der, der Regeln gesetzt hat, die manchmal auch eben am Thema vorbei waren, weil er eigentlich nicht wirklich die Erziehungsarbeit geleistet hat. Mein Vater war grundsätzlich streng.*

*Über die Aufgabenteilung bei der Erziehung wird in der Regel als Selbstverständlichkeit berichtet. Für einen Teil der älteren Leute verbinden sich damit durchaus auch Empfindungen von*



Geborgenheit und Berechenbarkeit. Andere Ältere haben das Gefühl, dass ihre Mütter sich zu sehr mit der Versorgung der Kinder beschäftigt hätten und zu wenig auf Bedürfnisse eingegangen seien, die über Ernährung, Kleidung und Wohnung hinausgingen:

*Meine Mutter war die Versorgende, die uns schöne Adventskalender gemacht hat und all so was, die für das Schöne gesorgt hat, dass das Haus sauber und alles in Ordnung war, dass es Kuchen gab.*

*Meine Mutter hat bei der Erziehung keine große Rolle gespielt. Die hat uns versorgt, sie hat uns bekocht, sie hat gewaschen, geflickt, es war immer was da zum Anziehen, aber ich habe meine Mutter als schwache Frau in Erinnerung. Sie konnte sich auch nicht durchsetzen.*

*Zwischen meinen Eltern bestand eine strikte Rollentrennung. Mein Vater lebte in seinem Beruf und verdiente das Geld, und meine Mutter verwaltete es weitgehend. Sie regelte vollkommen selbständig den Haushalt und die tägliche Kindererziehung mit allem Kleinklein.*

*Sonntags war es auch immer schön bei uns, da kochte meine Mutter immer einen leckeren Sonntagsbraten und danach ging es gut gesättigt zum Fußballspielen. Wenn mein Alter und ich dann wieder zurückkamen, stand schon der frische Streuselkuchen auf dem Tisch. Das waren eigentlich sehr schöne Erlebnisse, die mir ein hohes Maß an Geborgenheit vermittelten.*

*Ich fühlte mich geborgen und zufrieden, wenn meine Mutter alles versuchte und organisierte an Feier- und Geburtstagen. Die Beschaffung von Lebensmitteln oder Köstlichkeiten war ja zu Anfang meiner Kindheit nicht immer leicht.*

*Das mit den Eltern lief so: Der Vater geht zur Arbeit, die Mutter ist zu Hause und macht die Erziehung.*

*Meine Mutter hat hauptsächlich die Erziehung gemacht, weil mein Vater Schichtdienst gemacht hat.*

Meist erscheinen die Mütter jedoch auch in den Erinnerungen der älteren Leute als liebevoller Gegenpart zum strengen Vater, weniger oft als distanziert und autoritär:

*Na ja, die Mutter war halt die Mutter, immer für mich da, sehr liebevoll und verständnisvoll.*

*Sie hat mir mit ihrer großen Liebe viel gegeben.*

*Meine Mutter war diejenige, an die wir Geschwister alles herangetragen haben. Die mit uns gesprochen, diskutiert hat. Die fürsorglich und liebevoll war. Den Ausschlag in der Erziehung hat die Mutter gegeben.*

*Das (Verhältnis) zu der Mama war sehr herzlich, zu ihr hatte ich immer ein bisschen ein anderes Verhältnis. Die Mama war herzlicher, wärmer.*

*Meine Mutter war sehr dominant. Wenn ich nicht ihre Meinung vertrat, dann hat sie vier Wochen nicht mit mir gesprochen. Auf der anderen Seite konnte sie auch sehr liebevoll sein. Sie hat das wenige Geld zusammengehalten, das Vater nach Hause brachte.*

*(Umgang mit der Mutter:) Ja komisch, eher distanziert. Das gab's bei uns nie, so Umarmungen oder so. Gut, das gab's in unserer ganzen Verwandtschaft nicht, eigentlich in der ganzen Gegend nicht früher. Die kamen alle vom Land, das waren Bauern, halt rustikal.*

Bei den etwas jüngeren Leuten haben solche Erinnerungen dann andere Schwerpunkte: Die Väter erscheinen etwas öfter als noch in den Erinnerungen der Älteren der Familie zugewandt und kümmern sich mehr um die Kinder. Dadurch ergibt sich zu-

gleich eine weniger strikte Aufgabenteilung bei der Erziehung. Die häufiger auch berufstätigen Mütter agieren selbständiger, die Versorgung der Kinder nimmt weniger Raum ein. Dafür gibt es mehr Gespräche zwischen Kindern und Eltern; zumindest ist in den Erinnerungen häufiger von Gesprächen die Rede. Eltern und Kinder begegnen sich auf Augenhöhe, zuweilen streben Väter wie Mütter sogar ein kumpelhaftes Verhältnis an, was die Kinder nicht immer befürworten:

*Vom Vater her war der Umgang sehr liebevoll. Ich konnte mit allem zum Vater kommen. Er war sehr liebevoll. Ich habe nie Angst gehabt vor ihm.*

*Mein Vater war eine echte Bezugsperson für mich, eine Vertrauensperson. Die Gespräche mit meinem Vater waren viel tiefgründiger als die Gespräche mit meiner Mutter.*

*Meine Mutter war eigentlich immer so auf dem Trip, sie muss eine Freundin sein. Was ich aber eigentlich gar nicht gut fand im Nachhinein. Da war irgendwie nie Widerstand, irgendwie komisch. Meine Mutter hat mich nicht erzogen, ich habe mich irgendwann selbst erzogen.*

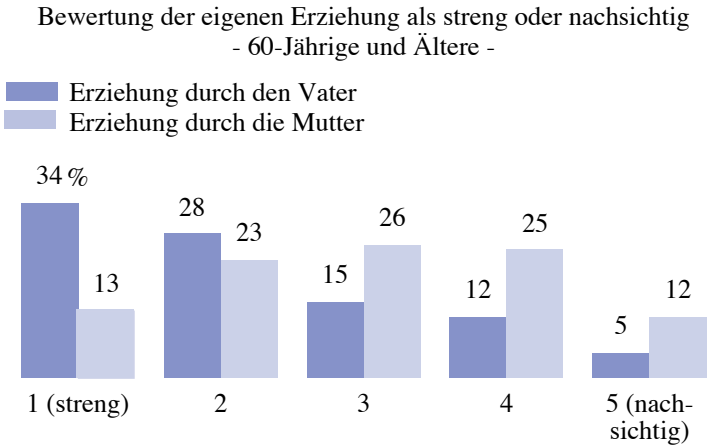
*Mit meiner Mutter war es eigentlich super, immer innig, liebevoll, du konntest auch immer mit ihr reden über alles.*

*Meine Mutter ist eine sehr selbständige Frau und hat mich auch zur Selbständigkeit erzogen.*

Bestätigt werden diese Beobachtungen zur Aufgabenteilung bei der Erziehung durch die quantitative Befragung unter anderem in den Bewertungen der eigenen Erziehung. Dazu wurden die Befragten gebeten, ihre eigene Erziehung durch Mutter und Vater zwischen sprachlichen Gegensatzpaaren, sogenannten „semantische Differentialen“ auf einer Skala von 1 bis 5 einzuordnen. Aufgefordert wurde also zum Beispiel zu einer Bewertung der Erziehung durch den eigenen Vater im Hinblick auf das Ge-

gensatzpaar „streng – nachsichtig“, wobei streng mit der Zahl 1 zusammenfällt und nachsichtig mit der Zahl 5.

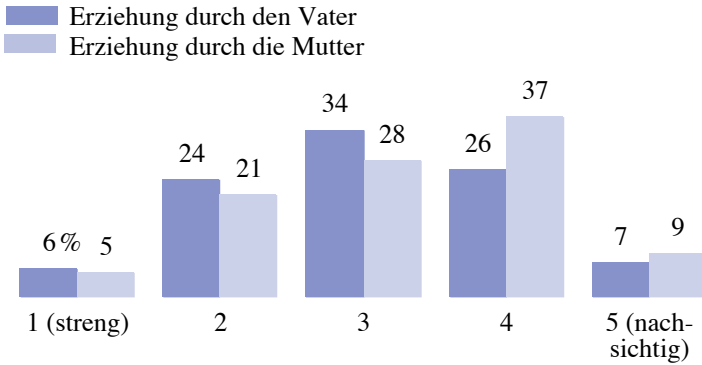
Dabei beschrieben die 60-Jährigen und Älteren die Erziehung durch ihre Väter eher als streng. Die Erziehung durch ihre Mütter beschrieben diese älteren Befragten dagegen etwas öfter als nachsichtig:



Die Mütter gelten hier in der Regel nicht als streng, zugleich aber auch nicht als gänzlich nachsichtig. Dennoch zeigt sich ein klarer Gegensatz zwischen der Erziehung durch den Vater und der Erziehung durch die Mutter.

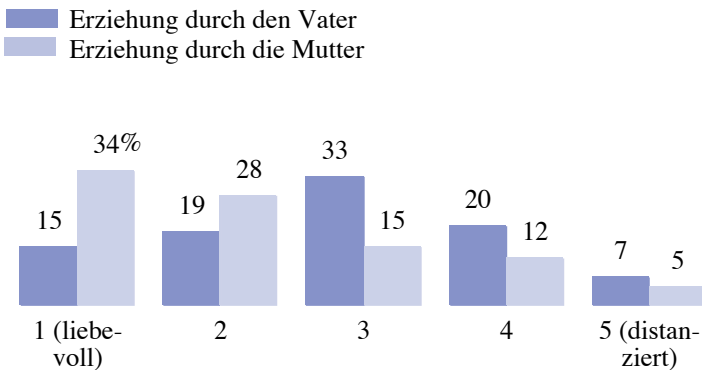
In den Bewertungen der jüngeren Leute hat sich dieser klare Gegensatz zusammen mit der generellen Reduktion der erlebten Strenge weitgehend aufgelöst. Hier erscheinen die Väter nur noch geringfügig strenger als die Mütter. Zwar würde auch hier nur jeweils eine ganz kleine Minderheit ihre Mütter oder Väter als gänzlich nachsichtig bezeichnen; die große Mehrzahl der Nennungen entfällt jedoch für den Vater – ähnlich wie für die Mutter – auf die Skalen-Positionen 3 und 4:

Bewertung der eigenen Erziehung als streng oder nachsichtig  
- 16- bis 29-Jährige -



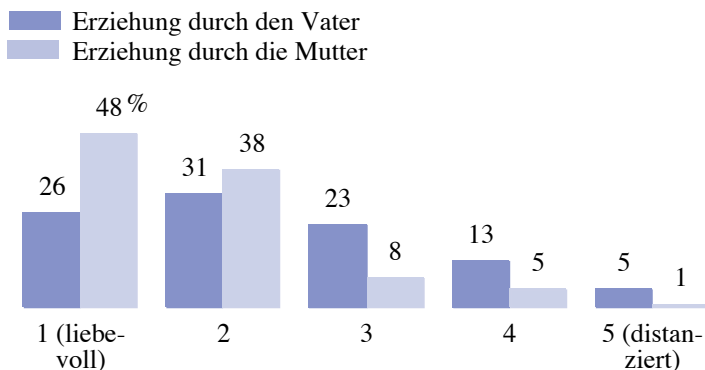
Von diesem Muster der Angleichung der Erziehung durch Mutter und Vater weicht die Entwicklung ab, die bei den Angaben zum Gegensatzpaar „liebervoll – distanziert“ sichtbar wird:

Bewertung der eigenen Erziehung als liebervoll oder distanziert  
- 60-Jährige und Ältere -



Auch hier belegen die Angaben der jüngeren Leute Veränderungen, die sich bei Müttern wie Vätern vollzogen haben. Allerdings bleibt der klare Vorsprung der Mütter bestehen, selbst wenn die Väter jetzt mehrheitlich als ebenfalls liebervoll gelten.

Bewertung der eigenen Erziehung als liebevoll oder distanziert  
- 16- bis 29-Jährige -



Hier wie an anderen Stellen zeigt sich, dass die emotionalen Beziehungen der Kinder zu ihren Müttern auch heute noch weitaus fester sind als die Beziehungen zu ihren Vätern. Dabei wäre es müßig zu spekulieren, ob sich diese Enge der Beziehungen nun aus einer gleichsam „natürlichen“ Verbundenheit oder durch die meist noch immer unterschiedlichen Anteile von Müttern und Vätern bei der Versorgung und Betreuung der Kinder ergibt. Festzuhalten bleibt lediglich, dass die Rollen von Müttern und Vätern bei der Erziehung den beschriebenen Angleichungen zum Trotz in der Regel noch immer klare Unterschiede aufweisen.

## Mädchen als Gewinnerinnen – Jungen als Verlierer?

Einige Entwicklungen im Bildungsbereich beunruhigen derzeit Eltern und Öffentlichkeit: Bei Jungen werden heute sehr viel häufiger als bei Mädchen Lernprobleme, etwa durch das Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom (ADS) diagnostiziert, über 60 Prozent der Schulabgänger ohne Abschluss sind heute Jungen (2008), und höhere Schulabschlüsse werden inzwischen signifikant häufiger von Mädchen als von Jungen erreicht. So hatten beispielsweise in Westdeutschland von den Schulabgängerinnen des Jahres 2008 etwa 30 Prozent das Zeugnis der allgemeinen Hochschulreife erreicht, von den männlichen Abgängern nur 23 Prozent. In Ostdeutschland ergab sich ein noch größerer Vorsprung der Abgängerinnen. Von ihnen beendeten dort 46 Prozent ihre Schullaufbahn mit dem Abitur, während von den jungen Männern nur 35 Prozent die Schule mit dem Reifezeugnis verließen (Statistisches Bundesamt).

Tendenziell werden diese Befunde durch das Generationen-Barometer bestätigt: So berichten hier Eltern, die ausschließlich schulpflichtige Jungen haben, zu 32 Prozent über zumindest gelegentliche Schulprobleme ihrer Kinder, Eltern, die ausschließlich schulpflichtige Mädchen haben, dagegen nur zu 20 Prozent. An die massive Bildungsbenachteiligung von Frauen in der älteren Generation schließt sich damit heute ein zwar nicht substantieller aber doch spürbarer Bildungsvorsprung der jungen Frauen und Mädchen an.

Zur Erklärung dieser Entwicklung wurden in der öffentlichen Diskussion bereits zahlreiche mögliche Ursachen aufgeführt: Hingewiesen wurde dabei etwa auf den in Schulen nur unzureichend abzureagierenden Bewegungsdrang von Jungen. Auch deren im Vergleich zu Mädchen etwas langsamere körperliche und intellektuelle Entwicklung war dabei Thema. Sie könne bei der frühen Trennung der Schüler leicht zur Ursache für eine „schlechtere“ Schulempfehlung werden. Zudem wurde auf die Prägung der Kindergärten, Grundschulen und Erziehungs-

einrichtungen durch Betreuerinnen und weibliche Lehrkräfte verwiesen, die auch bei bestem Willen zur Gleichbehandlung dazu neigen müssten, die eher ihrem eigenen Ansatz entsprechenden Mädchen zu bevorzugen. Diese eher weibliche Prägung der Alltagswelt führe zugleich dazu, dass den Jungen keine männlichen Rollenvorbilder vor Augen ständen, die es ihnen erleichterten, ihre eigene Rolle zu finden.

Leider bietet das Generationen-Barometer keine Möglichkeit zu einer Überprüfung dieser Thesen und damit auch zu einer Erklärung, weshalb sich diese Umstände, die ausnahmslos und oft noch viel stärker auch schon für frühere Schülergenerationen galten, erst heute in der beschriebenen Weise auswirken sollten.

Empirische Hinweise finden sich dagegen zu den bedenkenswerten Thesen von Familienforschern und Psychologen, dass die Fähigkeit der Mädchen zu „differenzierten Interaktionstechniken“, d. h. ihre Kommunikationsstärke und ihre stärkere Neigung zur Zusammenarbeit, eher den Erwartungen entspreche, die heute in den Schulen wie auch in der häuslichen Erziehung dominierten (Fthenakis). Zudem müsse man sehen, dass die Mädchen eher dazu erzogen würden, sich neue Räume zu „erobern“, die vor einigen Jahren noch als typisch männlich galten, während Jungen bei ihrer Erziehung eher unter „Machismo-Verdacht“ ständen und deshalb bei der Entfaltung ihrer Anlagen eher gebremst würden (so u. a. Niese). Besondere Probleme entstanden hier für einen Teil der Jungen mit Migrationshintergrund, deren Wertvorstellungen und Verhaltensmuster mit den Erwartungen des Erziehungssystems kollidierten.

Die Befunde des Generationen-Barometers zeigen nun zwar weniger eine solche Eroberung männlicher Domänen durch die jüngeren Frauen, wohl aber eine überdurchschnittlich starke Ausrichtung ihrer Erziehung auf eine gute und vielseitige Bildung. Schon die im Schaubild 15 dargestellten Ergebnisse belegen ja, dass jüngere Frauen deutlich häufiger als alle anderen gesellschaftlichen Gruppen von ihren Eltern zu besonderen Bildungsanstrengungen angehalten wurden:



	Bevölkerung			
	unter 45 Jahren		ab 60 Jahre	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen
	%	%	%	%
Darauf haben meine Eltern bei meiner Erziehung besonders viel Wert gelegt:				

Gute, vielseitige Bildung .....	51 .....	<div>61</div>	40 .....	39
---------------------------------	----------	---------------	----------	----

Freude an Büchern haben, gern lesen .....	26 .....	45	22 .....	40
---	----------	----	----------	----

Bestätigt werden diese Befunde durch die Aussagen der Eltern von Jungen und Mädchen unter 16 Jahren:

	Eltern von Kindern unter 16 Jahren,	
	die ausschließlich Jungen haben	die ausschließlich Mädchen haben
	%	%

Darauf lege ich bei der Erziehung meiner Kinder besonderen Wert:

Gute, vielseitige Bildung .....	70	<div>81</div>
---------------------------------	----	---------------

Freude an Büchern haben, gern lesen .....	48	60
---	----	----

Es legen bei der Erziehung Wert auf eine gute, vielseitige Bildung und erklären zugleich, dass sich ihre Beziehung zu ihren Kindern stark von der Beziehung ihrer Eltern zu ihnen unterscheide.....	20	44
---	----	----

Offensichtlich maßen und messen also die Eltern von Mädchen der Bildung ihrer Kinder signifikant häufiger einen hohen Rang zu als die Eltern von Jungen. Diese Haltung hängt bei den El-

tern von Mädchen zudem enger mit den grundsätzlichen Veränderungen der Erziehung zusammen als bei den Eltern von Jungen. Der Erziehungswandel bedeutet für sie ungleich stärker die Möglichkeit zur Entfaltung der persönlichen Anlagen und zur Nutzung der insgesamt erweiterten Bildungsmöglichkeiten. Das verweist zurück auf einen verbreiteten Wunsch, der eigenen Tochter gute Entwicklungs- und Berufsaussichten zu eröffnen, bessere zumindest, als sie noch der Mutter oder Großmutter offenstanden. Hier wirkt folglich ein auf Generationen bemessener Aufholprozess nach, dessen unveränderter Schwung auch heute, nach dem Erreichen gleicher Bildungschancen, weiterwirkt und die aktuellen Ungleichgewichte in der Bildungsbilanz mitverursacht.

Zum Teil wirken hier aber auch die beschriebenen Veränderungen der Erziehung: Indem Eltern ihre Förderung heute eher an den Interessen der Kinder orientieren, wird die ohnehin starke Neigung der Mädchen zur Welt der Bücher noch einmal verstärkt. Dementsprechend berichten 45 Prozent der jüngeren Frauen, aber nur 26 Prozent der jüngeren Männer davon, dass ihre Eltern besonders viel Wert auf das Lesen von Büchern gelegt hätten. Davon profitieren die Mädchen dann auch in der Schule und in der Ausbildung. Bei den Jungen gehen die Neigungen dagegen eher in Richtung der Computerspiele und des Fernsehens. Bei nicht wenigen entstehen Lernhindernisse durch ein Übermaß von Stunden vor einem Bildschirm (vgl. die Befunde im fünften und siebten Kapitel). Hier verstärkt die heutige Erziehung also die in den „Mädchen- und Jungenwelten“ bestehenden unterschiedlichen Dispositionen.

Daneben finden sich Indikatoren dafür, dass die grundsätzlichen Veränderungen der Erziehung den spezifischen Interessen und Anlagen von Mädchen eher entgegenkommen als den Interessen und Anlagen von Jungen. Von besonderer Bedeutung ist dabei die gewachsene Bedeutung von sprachlicher Kommunikation und Emotionalität: In der Praxis gründet die neuere, persuasive Erziehung ja stärker als die herkömmliche, autoritäre Erziehung auf sprachlicher Vermittlung und „Aushandlung“ sowie auf dem Vorbild der Eltern, wobei die emotionalen Bindun-

gen zwischen Eltern und Kindern dafür sorgen, dass die Kinder den Argumenten und dem Vorbild der Eltern folgen. Diese Zusammenhänge wurden im dritten Kapitel bereits ausführlich dargestellt. Bezeichnend für diese Entwicklung ist etwa, dass 86 Prozent der Bevölkerung finden, Eltern sollten mit ihren Kindern über deren kleine Vergehen vor allem sprechen und nicht allzu schnell mit Strafen bei der Hand sein (vgl. Schaubild 9). Ebenso bezeichnend ist die verbreitete Bemühung der Eltern, den Kindern das Gefühl zu vermitteln, dass sie geliebt werden (so 88 Prozent; vgl. Anhang-Schaubild A6).

Diese Entwicklungen kommen Mädchen sichtlich eher entgegen als Jungen. Denn Mädchen neigen öfter zu differenzierter Kommunikation und zum sprachlichen Ausdruck des eigenen Befindens als Jungen. So zeigen etwa die dargestellten liebsten Freizeitbeschäftigungen schon für die 6- bis 12-jährigen Mädchen eine besondere Neigung zu langen Telefonaten oder zum Tagebuch- und Briefeschreiben.

Hinzu kommt, dass die emotionalen Beziehungen zwischen Eltern und Töchtern zwar nicht enger ausfallen als die Beziehungen zwischen Eltern und Söhnen, dass sie aber offenbar die Intensität der frühen Kindheitsphase länger bewahren. Insbesondere die Beziehungen zwischen Vätern und Söhnen tendieren anscheinend dazu, sich früher zu öffnen:

	16- bis 19-Jährige	
	junge Männer	junge Frauen
	%	%
Meine Beziehung zu meiner Mutter ist (sehr) eng .....	63	77
Meine Beziehung zu meinem Vater ist (sehr) eng .....	42	57

Quelle: Generationen-Barometer 2006

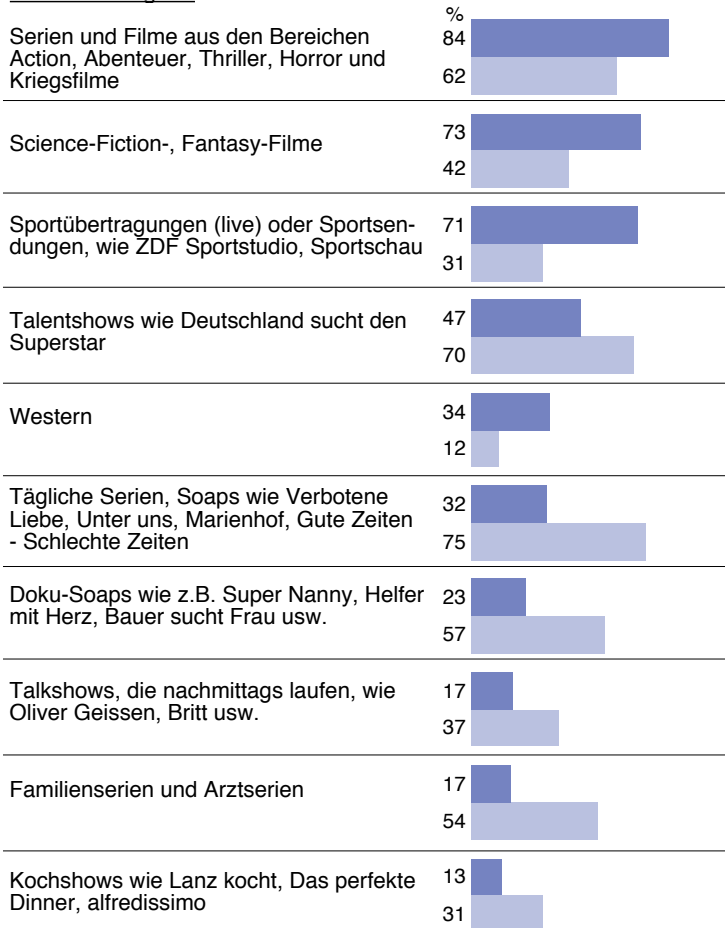
Indikatoren für die spezifische Gefühlslage der Jungen geben nicht zuletzt deren Fernsehpräferenzen: Während Mädchen und junge Frauen eher rührselige Fernsehserien und Filme bevorzugen, in denen es letztlich um Gemeinsamkeit geht, interessieren Jungen und junge Männer sich eher für Abenteuer, Wettkämpfe und Technik. Ein in solchem Bezugsrahmen entwickeltes Selbstbild steht Appellen an Emotionen und Harmoniebedürfnis selbstverständlich entgegen, unabhängig davon, inwieweit sich die emotionalen Bedürfnisse von Jungen tatsächlich von jenen der Mädchen unterscheiden (Schaubild 16).

Vor diesem Hintergrund wird sichtbar, dass zumindest eine Teilgruppe der Jungen von einer wesentlich auf das Wort und Gefühlsbindungen gegründeten Erziehung schlicht weniger gut erreicht wird als Mädchen. Um Missverständnissen vorzubeugen, muss hier gleich hinzugefügt werden, dass dieser Befund nicht als Plädoyer für eine partielle Rückkehr zum Althergebrachten, soll heißen zur autoritären Erziehung von Jungen verstanden werden darf. Dagegen sprächen bereits die im Nachhinein oft sehr distanzierten Kindheitsbeschreibungen der heute älteren Männer. Vielmehr evoziert dieser Befund die Frage, wie Jungen unter den veränderten Vorgaben von Eltern, Erziehern und Lehrern besser angesprochen werden können.

## Fernsehpräferenzen von Heranwachsenden



### Das sehe ich gern:



Basis: Bundesrepublik Deutschland, 14- bis 19-Jährige  
 Quelle: Allensbacher Archiv, AWA 2009



## Fünftes Kapitel: Erziehung in den unterschiedlichen sozialen Schichten

Das Generationen-Barometer zeigt erhebliche Schichtunterschiede bei der Erziehung sowie auch bei der Bildung. Dabei handelt es sich nicht etwa um ein neues Phänomen. Seit den Anfängen der differenzierten Gesellschaften gibt es soziale Unterschiede der Erziehung. So sorgte etwa die im Mittelalter und in der frühen Neuzeit noch bewusst angestrebte Reproduktion gesellschaftlicher Gruppen aus sich selbst heraus über viele Jahrhunderte dafür, dass die Kinder später einmal in die Fußstapfen ihrer Eltern treten konnten. Aus den Söhnen von Bauern sollten wieder Bauern werden, aus den Söhnen von Handwerkern und Kaufleuten wiederum Handwerker und Kaufleute. Neben einem übergreifenden Wertekanon vermittelte die Erziehung vorrangig die Fähigkeit zur Übernahme einer von Geburt an klar definierten Lebensaufgabe. Gebildet oder gefördert im modernen Sinne wurden dabei nur die Wenigsten.

Mit dem Fortschreiten der Neuzeit und der aufkommenden Industrialisierung löste sich die alte Feingliederung der spätmittelalterlichen Stände und Zünfte zwar auf. An deren Stelle trat eine Unterteilung in Unter-, Mittel- und Oberschicht, deren Ränder nicht ganz so scharf gezeichnet waren wie die Grenzen im überkommenen Ständesystem. Erhebliche Unterschiede im Leben wie auch in der Erziehung blieben jedoch bestehen, jetzt im Wesentlichen bedingt durch die Schichtzugehörigkeit. Pädagogen hielten es deshalb bis ins 19. und 20. Jahrhundert hinein für sinnvoll, Erziehung wie Bildung vor allem an dieser gesellschaftlichen Wirklichkeit zu orientieren, und den Kindern etwa Pflicht- und Akzeptanzwerte zu vermitteln, die ihnen das Leben wahrscheinlich erleichtern würden.

Auch gegen solche „äußerlichen“ Ausrichtungen der Erziehung an politisch-gesellschaftlichen Zielvorstellungen richtete sich das rousseausche Ideal der Pädagogik. Danach sollte sich die Erziehung primär an natürlichen Anlagen und Entwicklungsmöglichkeiten von Kindern orientieren. Wer für den Beruf

„Mensch zu sein“ gut ausgebildet sei, werde auch jeden anderen gut ausfüllen können, lautet etwa ein vielzitiertes Diktum aus Rousseaus wirkungsmächtigem Erziehungsroman. Die äußeren Anforderungen müssten zwar auch berücksichtigt werden, notwendig sei jedoch die Vermittlung zwischen ihnen und den Anlagen der Erzeugenen. Eine bloße Erziehung für eine bestimmte gesellschaftliche Funktion bleibe demgegenüber starr und letztlich substanzlos.

Heute nimmt die deutsche Öffentlichkeit zum Teil überrascht zur Kenntnis, dass auch mehr als zweihundert Jahre nach Rousseau die Schichtzugehörigkeit noch immer erhebliche Wirkung auf die Erziehung und damit auf die Entwicklung der Einzelnen ausübt. Zwar werden nur noch die wenigsten Kinder auf eine eng umrissene Lebensaufgabe hin erzogen. Gleichwohl beeinflussen Schichten und Milieus die Erziehungsmethoden, -inhalte und -erfolge. Zugleich ist die soziale Durchlässigkeit der Gesellschaft noch immer gering. Selbst wenn die Kinder nur selten den Beruf der Eltern ergreifen, gehören sie später doch mit hoher Wahrscheinlichkeit zur selben Schicht wie jene. Diese Sachverhalte stehen dem inzwischen weit verbreiteten Ideal einer Erziehung sowie Bildung entgegen, die sich möglichst unbeeinflusst von solchen äußeren Dingen an den Anlagen des Kindes orientiert und diese zur Entfaltung zu bringen sucht (vgl. die Befunde im dritten Kapitel), so dass sich die soziale Rolle nicht aus der Schichtzugehörigkeit der Eltern, sondern vor allem aus der Befähigung der Kinder ergeben sollte.

Das Zurückbleiben der Wirklichkeit hinter diesem Ideal evoziert die ernüchternde Erkenntnis, dass auch jahrzehntelange Bemühungen um verbesserte Chancen, insbesondere um bessere Bildungsmöglichkeiten, die herkömmlichen Ungleichheiten aufgrund der Herkunft nur verringert, nicht aber aufgelöst haben.



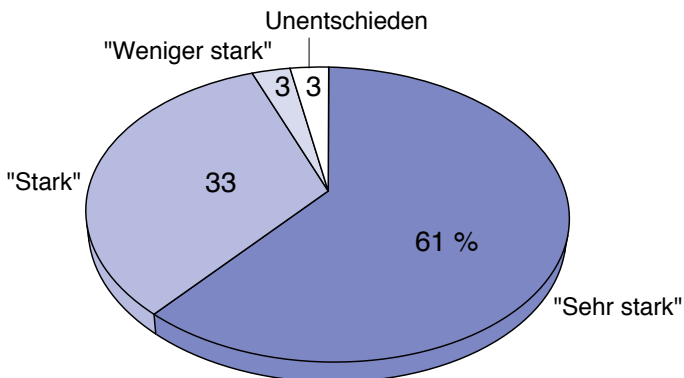
# Im Vordergrund: Die Schichtabhängigkeit des Bildungserfolgs

Solche Zusammenhänge erörtert die deutsche Öffentlichkeit heute vor allem im Hinblick auf die Schichtabhängigkeit der Bildung. Diese Schichtabhängigkeit wurde in den letzten Jahren im Gefolge der internationalen Schulvergleiche erneut sichtbar. Nicht von ungefähr kommen nun im Zusammenhang damit auch verschiedene gesellschaftliche Probleme auf den Tisch. Denn die Bevölkerung ist fest davon überzeugt, dass die Zukunftschancen des gesamten Landes wie auch die Zukunftschancen der Einzelnen erheblich durch die Bildung bestimmt werden (Schaubild 17).

Schaubild 17

## Vor allem gute Bildung eröffnet Erfolgs- und Zukunftschancen

Frage: "Wie stark hängen Ihrer Meinung nach die Erfolgs- und Zukunftschancen in unserer Gesellschaft von der Bildung ab?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Und Bildungsprobleme, wie sie sich etwa durch die Zuwanderung oder durch die Schichtabhängigkeit des Bildungserfolgs ergeben, werden vor diesem Hintergrund nicht allein als Gefahren für die Zukunft von Einzelnen erlebt, sondern als Gefahren für die Zukunftsfähigkeit des gesamten Landes.

Auch die daran entzündete Bildungsdiskussion mit gesellschaftspolitischen Implikationen ist nicht wirklich neu. Viele gesellschaftliche Fragen wurden in den letzten zweihundert Jahren gemeinsam mit Bildungs- und Erziehungsfragen verhandelt. Dabei ging es im konkreten Teil dieser Auseinandersetzungen meist um die zweckmäßige Einrichtung der Bildungsinstitutionen. Ob die Debatten nun wie zu Beginn des 19. Jahrhunderts um die Einführung der allgemeinen Schulpflicht geführt wurden, wie dann in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts um die Notwendigkeit von Schulreformen und Reformschulen oder wie jetzt am Anfang des 21. Jahrhunderts um die Leistungen des Bildungssystems im internationalen Vergleich: stets stand die Frage im Mittelpunkt, wie Schulen und Universitäten im Hinblick auf pädagogische Ideale und aktuelle gesellschaftliche Veränderungen am besten aufgebaut sein sollten. Zur Versachlichung dieser Auseinandersetzung trägt heute die wissenschaftlich fundierte Bestandsaufnahme der Leistungen und Defizite des Bildungssystems bei. Damit werden auch die Schichteinflüsse auf die späteren Bildungswege erneut zum Thema, wobei die gesellschaftliche Leitfrage heute lautet, wie die Talente der nachwachsenden Generation unabhängig von den zum Teil hemmenden Schichteinflüssen besser entfaltet werden könnten.

Das Generationen-Barometer enthält zahlreiche Indikatoren für solche, auch in anderen Studien belegten, Schichteinflüsse auf die Bildung. So zeigt sich beispielsweise, dass 10- bis 16-jährige Kinder, deren Eltern höhere Schulabschlüsse vorweisen können, eine fast dreimal so große Chance auf den Besuch eines Gymnasiums haben als entsprechende Kinder, deren Eltern einfache Schulabschlüsse erreicht haben:

### Das (älteste) Kind besucht ein Gymnasium



Vater und Mutter haben -

Basis: Eltern von 10- bis 16-jährigen Schülern

Zwar bedeuten solche Ergebnisse nun nicht, dass es überhaupt keine soziale „Durchlässigkeit“ des Schulsystems gäbe: Immerhin auch annähernd ein Drittel der 10- bis 16-Jährigen aus bildungsfernen Elternhäusern findet ja den Weg auf das Gymnasium. Gegenüber der Situation im Jahr 1965, als die amtliche Statistik für Beamtenkinder eine 19-mal größere Wahrscheinlichkeit für den Besuch eines Gymnasiums auswies als für die Kinder von Arbeitern (Statistisches Bundesamt, Datenreport 2008), belegen solche Ergebnisse bereits eine erhebliche Weiterentwicklung in Richtung auf mehr Chancengerechtigkeit. Dennoch deutet die Dimension der weiterbestehenden Unterschiede darauf hin, dass noch immer die Herkunft und die familiäre Unterstützung der Kinder deren Bildungsweg stärker bestimmt als die auch in der aktuellen Debatte oft ignorierten unterschiedlichen natürlichen Begabungen.

Noch deutlicher erkennbar wird das Problem durch die Antworten auf die Frage nach dem Schulerfolg der Kinder: Danach finden Kinder mit höher gebildeten Eltern nicht nur eher Zugang zur höheren Bildung als die Kinder anderer Eltern, sondern sie haben in den Bildungseinrichtungen auch eher Erfolg als jene.

### Das (älteste) Kind ist gut in der Schule



Vater und Mutter haben -

Basis: Eltern von Schulkindern

Diese Differenzierung stellt sich weitgehend unabhängig von der Art der besuchten Schule ein. Kinder von höher gebildeten Müttern und Vätern gehören sowohl auf der Hauptschule als auch auf der Realschule oder dem Gymnasium am ehesten zu den erfolgreichen Schülern. Auf der anderen Seite finden sich Schüler aus bildungsfernen Elternhäusern ungleich häufiger in der noch immer großen Gruppe der Schul- oder Ausbildungsabbrecher, wie auch andere Untersuchungen zeigen. Besondere Probleme in der Schule haben nach den Befunden der PISA-Studien Kinder von Zuwanderern, deren Erfolgschancen häufig nicht nur durch die Bildungsferne ihrer Eltern, sondern auch durch Sprachprobleme verringert werden. Von den Jungen mit Migrationshintergrund, von denen manche zudem durch ihr Verhalten mit den Erwartungen des Schulsystems kollidieren, verlassen bis zu 20 Prozent die Schulen ohne Abschluss.

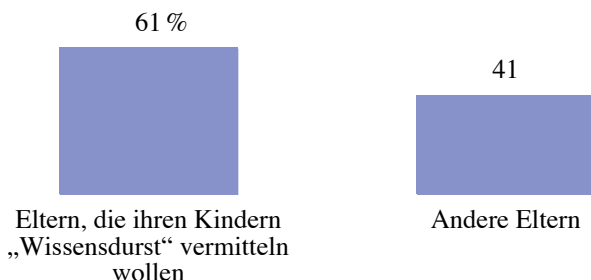
Vor annähernd einem halben Jahrhundert weckte der Ausbau des Bildungssystems viele Hoffnungen auf sozialen Aufstieg durch Bildung. Solche Hoffnungen werden heute durch die angeführten Befunde teilweise enttäuscht. Die Bevölkerung erkennt zunehmend, dass die mit der Bildungsexpansion betriebene Öffnung der Bildungszugänge noch nicht ausreichte, um die soziale Durchlässigkeit des Bildungssystems je nach der Begabung von Kindern im gewünschten Maße zu gewährleisten.

Die Gründe für das anhaltende Zurückstehen der „Arbeiterkinder“ bei der höheren Bildung sahen im Herbst 2005 dementsprechend 49 Prozent der Bevölkerung darin, dass diese Kinder zu Hause zu wenig Förderung von ihren Eltern bekämen. Nur noch 31 Prozent fanden die Ursachen eher in einer Benachteiligung durch Schulen und Universitäten (IfD-Umfrage 10007). Damit erweitert sich die Perspektive der Bildungsdiskussion in Richtung auf die häusliche Erziehung, insbesondere auf die vor- und außerschulische Förderung der Kinder und damit auf jene Dinge, die bereits Grundschulern aus bildungsnahen Elternhäusern einen Vorteil verschaffen.

## Im Hintergrund: Die Schichtabhängigkeit der vor- und außerschulischen Förderung der Kinder

Das Generationen-Barometer deutet gleich auf mehrere mögliche Ursachen im Bereich der Erziehung hin, die den Kindern dann auch in der Schule helfen: So berichten vor allem jene Eltern vom Schulerfolg ihrer Kinder, die zugleich intensiv auf die Kinder eingehen, viel mit ihnen sprechen und sich auch bewusst Zeit für die Kinder nehmen. Das bedeutet jedoch keinen Gegensatz zu einer konsequenten Erziehung: Die Eltern mit erfolgreichen Kindern erziehen diese häufiger als andere nach klaren Maßstäben, wobei sie allerdings auch seltener Widerstand der Kinder erleben als andere Eltern. Bedeutsam ist zudem die klare Ausrichtung der Erziehung auf die Bildung, wie sie sich etwa im Wunsch äußert, den Kindern geistige Offenheit und Wissensdurst zu vermitteln.

Das (älteste) Kind ist gut in der Schule



Basis: Eltern von Schulkindern

Solche Wertsetzungen wie auch konkrete Bemühungen um eine Förderung der Kinder finden sich nun ungleich häufiger in der mittleren und der gehobenen Schicht als in der einfachen. Das zeigt sich etwa, wenn man die Bevölkerung nach Bildung, Einkommen und Berufskreisen in eine fiktive Rangfolge bringt und das Viertel mit den höchsten Bildungsabschlüssen und besten Lebensumständen als „höhere Schicht“ von einer etwa 50 Prozent umfassenden „mittleren Schicht“ sowie dem am schlechtesten situierten Viertel trennt, das hier als „einfache Schicht“ apostrophiert wird. Da sich das Bildungs- und Einkommensniveau in den letzten Jahrzehnten erhöht hat, wurde diese Aufteilung getrennt für die unterschiedlichen Altersgruppen durchgeführt. Wenn hier also die einfache Schicht der 60-Jährigen und Älteren mit der einfachen Schicht der jüngeren Leute verglichen wird, so stellt das nicht etwa die große Gruppe der Volks- und Hauptschüler von 1950 gegen die vergleichsweise kleine Gruppe der Hauptschüler von 2000. Verglichen werden vielmehr die jeweils 25 Prozent der Altersgruppe mit den einfachsten Bildungsabschlüssen und dem geringsten Einkommen.

Eine derartige Abgrenzung enthält selbstverständlich Unschärfen. Sie zeigt nicht etwa die heute viel diskutierte Gruppen der Spitzenverdiener oder des sogenannten Prekariats, die beide nur wenige Prozent der Bevölkerung umfassen. Sie sagt insbesondere auch kaum etwas über das Ansehen jedes Einzel-

nen, das sich oft nach anderen Dingen als Besitz oder Bildung bemisst. Aber sie bietet für die Gesamtheit doch eine sinnvolle Annäherung an die reale soziale Schichtung. Das dazu benutzte Verfahren wird im Anhang näher erläutert.

Bei einer solchen Aufteilung treten nun nicht nur die bekannten Unterschiede in den Lebensumständen der Schichten hervor, sondern vor allem auch Unterschiede bei den Einstellungen zur Bildung und Förderung von Kindern (Tabelle 10). Danach können Eltern in der höheren und mittleren Schicht ihren Kindern nicht nur mehr bieten als Eltern in der einfachen Schicht. Sie bemühen sich auch eher darum, die Interessen ihrer Kinder zu fördern. Zudem verfolgen sie etwas eher das Ziel, ihren Kindern eine gute und vielseitige Bildung zu ermöglichen.

Ein genauerer Blick auf die Umfrageergebnisse zeigt dabei bemerkenswerte Unterschiede: Denn auch von den Eltern in der einfachen Schicht bemühen sich immerhin 72 Prozent, die Interessen ihrer Kinder zu fördern. Hier bleibt der Abstand zur mittleren und höheren Schicht also überschaubar. Ungleich größere Lücken öffnen sich jedoch dort, wo es um Bildung, Wissensdurst und auch das Lesen der Kinder geht. Diese Dimension ist den Eltern in der mittleren und in der höheren Schicht sehr viel wichtiger. Gerade das Lesen wird von den Eltern der höheren Schicht doppelt so oft als Erziehungsziel postuliert als von den Eltern in der einfachen Schicht. Diese würden sich mehrheitlich für ihre Kinder zwar ebenfalls eine gute Bildung wünschen, haben jedoch bei weitem nicht so oft die Vorstellung, dass die sichere Beherrschung der Kulturtechnik Lesen eine Voraussetzung dafür bildet.

Auch „Wissensdurst“, also geistige Offenheit und Lernbereitschaft, halten diese Eltern weitaus seltener für erstrebenswert als die Eltern in der mittleren und der höheren Schicht. Darin zeigt sich auch ein grundsätzlicher Unterschied im Bildungsverständnis. Während Mütter und Väter in der mittleren und höheren Schicht Bildung vornehmlich als Vermittlung der Fähigkeit zum Wissenserwerb und zur Selbstorganisation verstehen, herrscht in der einfachen Schicht eher noch die Vorstellung von der Bildung als konkretem Wissen, das gezielt dabei

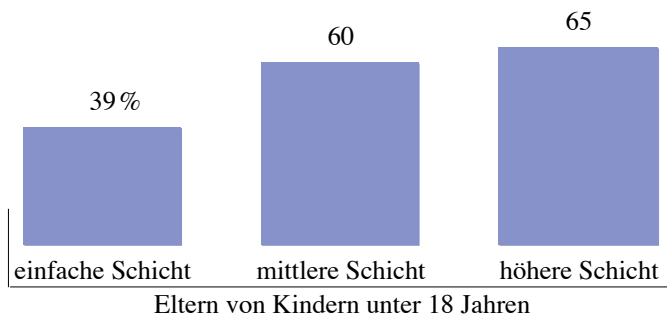
## Förderung der Kinder: Stark abhängig von der Schichtzugehörigkeit der Eltern

	Eltern von Kindern unter 16 Jahren			
	insg.	Schicht		
		einfache	mittlere	höhere
	%	%	%	%
"Ich bemühe mich, die Interessen meiner Kinder zu fördern"	85	72	86	93
<u>Erziehungsziele:</u>				
"Gute, vielseitige Bildung"	77	56	77	90
"Wissensdurst, den Wunsch, seinen Horizont ständig zu erweitern"	68	50	67	82
"Sich viel bewegen, Sport treiben"	59	53	57	74
"Freude an Büchern haben, gern lesen"	55	29	55	71
"Weltläufigkeit, viel erleben, viel Neues kennenlernen"	47	36	46	62
"Soziales Engagement, sich für die Gesellschaft einsetzen"	45	25	48	62
"Technisches Verständnis, mit der modernen Technik umgehen können"	38	33	41	36
"Interesse für Politik, Verständnis für politische Zusammenhänge"	26	10	26	38
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009				

hilft, im Beruf zurechtzukommen und eine bestimmte gesellschaftliche Rolle auszufüllen. Dementsprechend erwarten Eltern in der einfachen Schicht auch von der Schule nur vergleichsweise selten eine gute Allgemeinbildung.



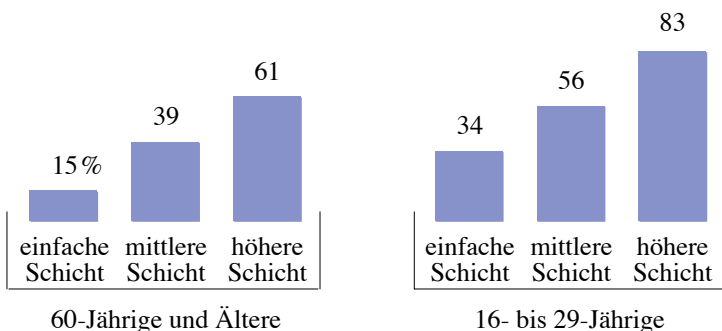
Kinder sollten in der Schule besser eine breite Allgemeinbildung als eine Vorbereitung auf das Berufsleben erhalten



Das Ideal einer „offenen“ Erziehung, die eher Reaktionsmöglichkeiten für die Wechselfälle einer schwer berechenbaren Zukunft vermittelt als feste Rollenmuster, ist in Teilen der einfachen Schicht also noch nicht verankert. Damit liegt diesen Eltern selbstverständlich auch der Gedanke einer Förderung von Anlagen und Fertigkeiten weniger nah als Eltern der mittleren und höheren Schicht, die das „Bildungskapital“ ihrer Kinder weniger in konkreten Kenntnissen sehen.

Die Daten der Umfrage deuten nun darauf hin, dass die Eltern in der mittleren und höheren Schicht ihre auch früher schon überdurchschnittlichen Anstrengungen zur Bildung und Förderung ihrer Kinder noch einmal erheblich verstärkt haben.

„Meine Eltern haben mir eine gute, vielseitige Bildung mit auf den Weg gegeben“



Obwohl sich auch die Eltern der einfachen Schicht häufiger um die Förderung ihrer Kinder bemühten, ist der Bildungsgraben zwischen den Schichten offensichtlich nicht flacher, sondern tendenziell eher noch etwas tiefer geworden.

Bemerkbar macht sich zudem, dass die Angehörigen der mittleren und oberen Schicht redengewandter sind als die Angehörigen der einfachen Schicht: Ihnen fällt es offensichtlich leichter, mit der zum guten Teil auf sprachlicher Aushandlung beruhenden „persuasiven Erziehung“ zurechtzukommen (Tabelle 11).

Tabelle 11

### **Bessere Voraussetzungen für die Erziehung in der mittleren und höheren Schicht**

	Eltern von Kindern unter 16 Jahren			
	insg.	Schicht		
		einfache	mittlere	höhere
	%	%	%	%
"Wir sprechen viel miteinander, tauschen uns oft aus"	72	63	72	79
"Ich diskutiere viel mit ihnen, was richtig und was falsch ist"	65	58	65	70
"Man nimmt sich viel Zeit füreinander"	52	47	53	56
"Die meisten Leute in unserem Umfeld denken über Erziehung ähnlich wie wir"	50	42	52	51
"Wir sind bei der Erziehung häufiger mal unterschiedlicher Meinung"	35	42	34	29

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Daneben haben die Angehörigen dieser Schichten offenbar auch eher klare und konsonante Vorstellungen darüber, wie eine rich-

tige Erziehung aussieht. Die im dritten Kapitel beschriebenen Veränderungen der Erziehung verunsichern sie weniger leicht.

Schließlich deutet manches darauf hin, dass sich auch der unterschiedliche Umgang der Schichten mit Medien und elektronischen Spielen auswirkt (Tabelle 12).

Tabelle 12

### **Mediennutzung: Bücher im Kinderzimmer und Lesen von Kindern vor allem in mittlerer und höherer Schicht**

	Eltern von Kindern zwischen 3 und 17 Jahren			
	insg.	Schicht		
		einfache	mittlere	höhere
<u>Aussagen über ein bestimmtes Kind:</u>	%	%	%	%
"Es hat viele Bücher"	49	34	48	62
"Es liest schon mal in der Zeitung"	31	23	32	36
"Es leiht sich auch Bücher aus der Bücherei aus"	28	22	26	38
"Dem Kind wird viel vorgelesen"	28	17	30	34
"Wir schauen uns im Fernsehen auch Sendungen gemeinsam an und reden anschließend darüber"	61	51	65	60
"Das Kind hat einen eigenen Fernseher"	31	39	31	24
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern zwischen 3 und 17 Jahren Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009				

Insbesondere die Eltern der höheren Schicht legen, wie bereits an den Erziehungszielen gesehen, besonderen Wert auf das Lesen ihrer Kinder. Sie lesen kleinen Kindern häufig etwas vor,

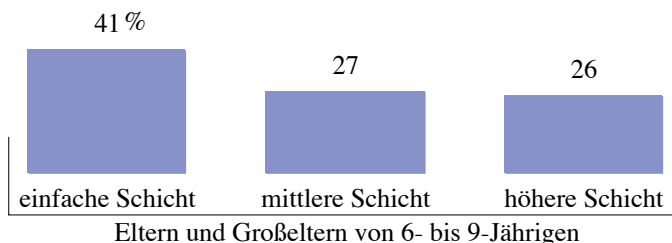
leihen zusammen mit den Kindern Bücher in der Bibliothek aus und kaufen auch vergleichsweise oft Kinderbücher.

Die Eltern der einfachen Schicht neigen auch selbst weitaus weniger zum Lesen als andere Eltern. Damit können sie ihren Kindern nur selten als Vorbild bei der Leseerziehung dienen. Ermahnungen an ihre Kinder, doch bitte häufiger zu Büchern zu greifen, werden zwar nicht selten ausgesprochen, bleiben dann meist aber folgenlos. Häufiger als die Eltern in der mittleren und höheren Schicht schalten diese Eltern selbst elektronische Medien ein. Sie schenken ihren Kindern oft auch schon vergleichsweise früh eigene Fernseher oder Spielekonsolen. Und etwas seltener als die Eltern aus Mittel- und Oberschicht nehmen sie dann Einfluss auf die Inhalte der Fernseh- und Computernutzung ihrer Kinder.

Zum Teil haben diese Eltern dabei den Eindruck, dass die Kinder von ihrer Nutzung der elektronischen Medien profitieren. Den Kindern würden dabei Wissen und Fertigkeiten vermittelt, die sie im Elternhaus ohne diese Medien weniger leicht erhalten könnten. Die in der mittleren und höheren Schicht verbreitete Skepsis gegenüber der Wirkung von Fernsehen und Computer findet sich in der einfachen Schicht weitaus seltener. Dementsprechend machen sich diese Eltern auch weniger Gedanken um die „Medienkompetenz“ ihrer Kinder. Nur 43 Prozent betrachten die Fähigkeit zum sinnvollen Umgang mit den Medien als Voraussetzung für den Erfolg ihrer Kinder; in der höheren Schicht sieht ein größerer Teil der Eltern solche Erfolgsvoraussetzungen (56 Prozent).

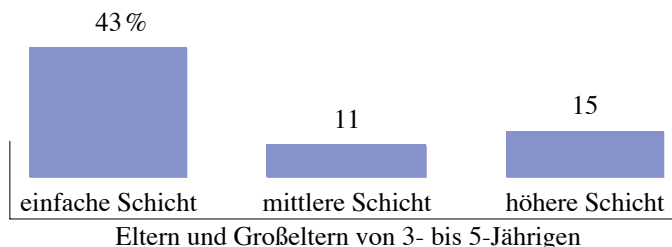
Vergleichsweise wenig besorgt über die Folgen, gestatten die Eltern der einfachen Schicht ihren Kindern daher oft lange Fernseh- und Computerspielzeiten.

Das Kind sitzt täglich durchschnittlich wenigstens  
zwei Stunden vor dem Bildschirm



Sie nutzen die elektronischen Medien auch schon einmal als  
Babysitter zur Beschäftigung kleinerer Kinder.

„Fernsehen und Computer helfen uns auch schon mal,  
um dieses Kind zu beschäftigen“



Die Daten des Generationen-Barometers deuten nun darauf hin, dass Kinder, die sehr viel Zeit vor dem Computer- oder Fernsehbildschirm verbringen, in der Schule seltener zu den guten Schülern gehören. Solche Effekte machen sich unabhängig von den Schichten sowie von den Bildungsmilieus der Elternhäuser bemerkbar. Überdurchschnittlich oft finden sich unter den leistungsstarken Schülern dagegen die Vielleser. Weniger groß fallen offenbar die Leistungsunterschiede bei jenen Schülern aus, die sowohl viel vor dem Fernseher und Computer sitzen als auch viel lesen (Näheres im siebten Kapitel).

Damit verspricht die Mediennutzung der Kinder aus der mittleren und höheren Schicht eher Schulerfolg als die Mediennutzung der Kinder aus der einfachen Schicht.

## Der Statusfatalismus der Unterschicht als Hindernis für Förderung und Bildung

In den zurückliegenden Jahren vergrößerte sich auch in Deutschland die Spreizung der Löhne. Eine Reihe von Untersuchungen zeigt, dass die Reallöhne der Besserverdienenden deutlich stiegen, die der Geringverdiener stagnierten oder sogar sanken. Als Folge entwickelten sich zudem die Lebensbedingungen der Schichten weiter auseinander. Diese von den Medien häufig zitierten Befunde entsprechen weitgehend der Sichtweise der breiten Bevölkerung. So hatten im Januar 2006 bereits 77 Prozent der Deutschen den Eindruck, dass sich die Schere zwischen Arm und Reich weiter öffne. Kritisch wird diese Entwicklung in den Augen der Bevölkerung durch die wahrgenommene Ausweitung der Armut, die im Mai 2008 von 82 Prozent konstatiert wurde (IfD-Umfragen 7084 und 10021).

Zusammen mit den Erkenntnissen zur weiterbestehenden Schichtabhängigkeit der Bildung trugen solche Beobachtungen zur Verbreitung des Bildes von einer Zementierung der sozialen Verhältnisse bei. Wer einmal „unten“ sei, bleibe dort auch dauerhaft. Darüber geriet oft die Hauptentwicklung in den sechs Jahrzehnten der Bundesrepublik aus den Augen, die zu einer klaren Verbesserung der sozialen Durchlässigkeit des Bildungssystems wie auch der Gesellschaft insgesamt geführt hat. Weitgehend abgelöst vom Wissen um diese langfristige Entwicklung zweifeln heute viele am impliziten Versprechen der sozialen Marktwirtschaft, dass Bildung und Leistungsbereitschaft sich durch sozialen Aufstieg bezahlt machen. Vor allem Angehörige der einfachen Schicht zweifeln mehr und mehr daran, dass sie selbst oder doch zumindest ihre Kinder jemals einen höheren gesellschaftlichen Status und ein besseres Einkommen errei-

chen könnten. Auch im Generationen-Barometer werden derartige Zweifel sichtbar: 54 Prozent der Eltern in der einfachen Schicht finden, dass der soziale Aufstieg hierzulande jenen vorbehalten sei, die bereits von einer gehobenen Ausgangsposition starten. Der Masse der Bevölkerung bleibe ein Aufstieg damit verwehrt. Nur 30 Prozent denken, dass der gesellschaftliche Aufstieg hierzulande für jeden möglich sei (Tabelle 13).

Tabelle 13

### Aufstiegchancen: Status-Fatalismus besonders bei Eltern aus der einfachen Schicht

Frage: "Hier unterhalten sich zwei über Aufstiegchancen in Deutschland. Wer von beiden sagt eher das, was auch Sie denken: der/die obere oder der/die untere?"

	Eltern von Kindern unter 18 Jahren			
	insg.	Schicht		
		einfache	mittlere	höhere
	%	%	%	%
<u>Das denke auch ich eher:</u>				
"Sozialer Aufstieg ist grundsätzlich für jeden möglich, unabhängig von der gesellschaftlichen Schicht, aus der man kommt."	42	30	45	46
"Sozialer Aufstieg ist vor allem etwas für diejenigen, die schon relativ weit oben sind. Für die Masse der Bevölkerung gilt das aber nicht."	43	54	40	40
Unentschieden	15	16	15	14
	100	100	100	100

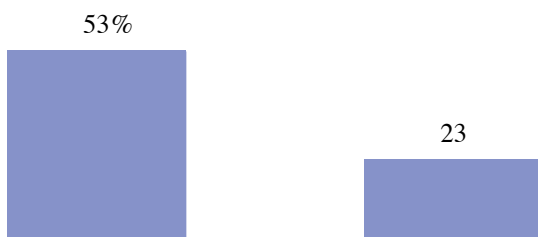
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 18 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Dieser Status-Fatalismus (Renate Köcher), der insbesondere die Einstellungen in der einfachen Schicht prägt, hat auch für die Erziehung weitreichende Konsequenzen. Zwar wünschen sich

gerade in der einfachen Schicht viele Eltern für ihre Kinder den sozialen Aufstieg: 53 Prozent dieser Mütter und Väter schließen sich im Interview dem althergebrachten Wunsch an: „Unseren Kindern soll es einmal besser gehen als uns“. Dass es diesen Kindern aber tatsächlich einmal besser gehen wird, erwartet von ihnen nur eine Minderheit von 23 Prozent. Annähernd gleich viele Mütter und Väter aus der einfachen Schicht erwarten für ihre Kinder ähnliche oder sogar schlechtere Verhältnisse; etwa die Hälfte mag sich die Zukunft der eigenen Kinder nicht vorstellen.

„Unseren Kindern *soll*  
es einmal  
besser gehen als uns“

„Unseren Kindern *wird*  
es einmal  
besser gehen als uns“



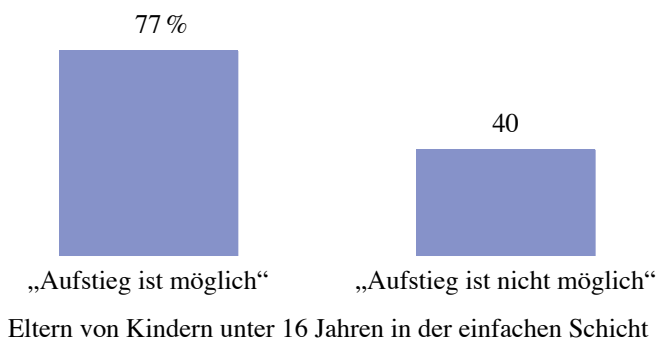
Eltern von Kindern unter 16 Jahren in der einfachen Schicht

Für die Angehörigen der einfachen Schicht rückt damit das „Generationen-Projekt“ des sozialen Aufstiegs, das viele Biographien der heute 30- bis 50-Jährigen bestimmt hat, in scheinbar unerreichbare Ferne. Die Umfrageergebnisse deuten hier auf einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen dem Zweifel an der Möglichkeit des Aufstiegs und einer geringeren Förderung der eigenen Kinder hin. So bemühen sich in der einfachen Schicht drei Viertel jener Eltern, die den sozialen Aufstieg für erreichbar halten, besonders um die Bildung ihrer Kinder. Von jenen, die an der Möglichkeit des Aufstiegs zweifeln, halten jedoch lediglich 40 Prozent ihre Kinder nachdrücklich zu Bildungsbemühungen an. Aus dieser Differenz spricht die depressive Frage, weshalb man seinen Kinder besondere Anstren-



gungen abverlangen sollte, wenn man etwa immer wieder hört, dass der erreichbare Hauptschulabschluss noch keineswegs den Zugang zu einer Lehrstelle und langfristig zu einer regulären Beschäftigung bedeutet. Nur eine bessere Durchlässigkeit der Gesellschaft, Unterstützung bei der frühen Förderung der Kinder und das Wissen um die damit eröffneten Chancen könnten solche Haltungen langfristig verändern.

Erziehungsziel: „Gute, vielseitige Bildung“

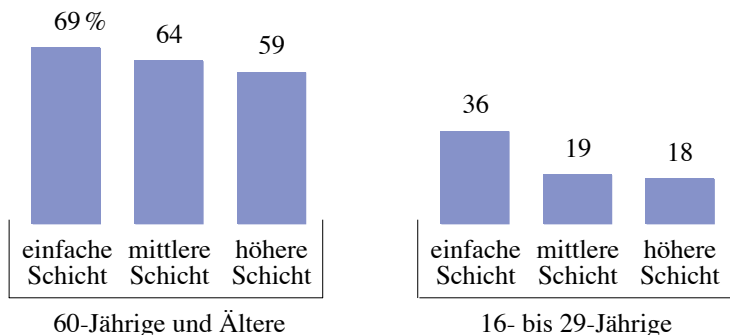


## Ungleichzeitigkeiten in der Erziehung der unterschiedlichen Schichten

Zu nicht geringem Anteil ergeben sich die hier beschriebenen Unterschiede zwischen den Erziehungsinhalten, -methoden und -stilen der verschiedenen Schichten aber auch durch den großen Wandel von der autoritären zur persuasiven Erziehung (vgl. Kapitel 3). Denn dieser Wandel vollzieht sich nicht „gleichzeitig“ in allen Etagen der Gesellschaft, sondern „von oben nach unten“.

So waren es zunächst die jungen Akademiker der höheren Schicht, die in den 60er und 70er Jahren als erste der autoritären Erziehung den Kampf ansagten, den besonderen Respekt vor der Persönlichkeit von Kindern propagierten und nachdrücklich darauf verzichteten, ihre Kinder zu schlagen. Solche Haltungen setzten sich seither in der mittleren Schicht breit durch und haben inzwischen auch die Mehrheit der einfachen Schicht geprägt. Dort kamen sie allerdings erst mit einer gewissen Zeitverzögerung an. Dieser Diffusionsprozess wird sichtbar, wenn man die Kindheitserinnerungen der heute 60-Jährigen und Älteren mit denen der jüngeren Leute unter 30 Jahren vergleicht.

Erinnerung: „Ich bin ziemlich streng erzogen worden“

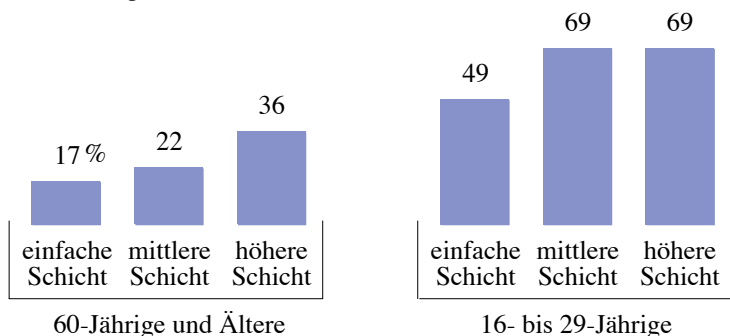


Dabei zeigt sich etwa, dass es in der höheren Schicht auch schon früher etwas weniger Strenge und mehr Respekt vor den

Bedürfnissen der Kinder gab als heute, dass jedoch die Schichtunterschiede vor 50 oder 60 Jahren erst noch gering waren. Diese Unterschiede bildeten sich erst für die jüngeren Leute aus, als die Eltern zunächst in der höheren und dann auch in der mittleren Schicht begannen, ihre Kinder nach neuen Idealen und Zielvorstellungen zu erziehen. Eine strenge Erziehung hielt sich danach am längsten noch bei den Angehörigen der einfachen Schicht.

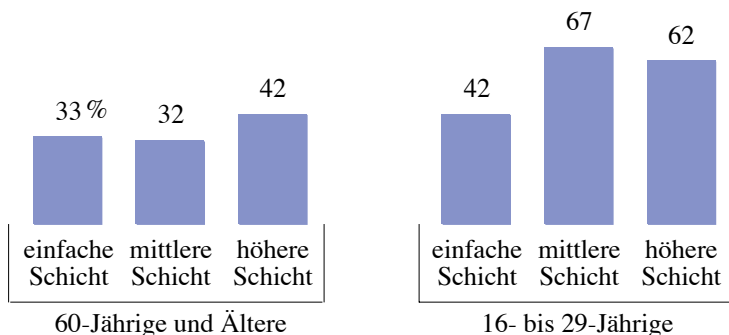
Strenge steht dabei nicht nur für Unnachgiebigkeit und für eine stärkere Betonung von Pflicht- und Akzeptanzwerten, sondern auch für härtere Erziehungsmethoden, für häufigere Ohrfeigen und Schläge: Während von den heute Jüngeren (unter 30 Jahren) in der höheren Schicht gerade noch jeder Sechste als Kind von seinen Eltern häufiger geschlagen oder geohrfeigt wurde (16 Prozent), haben von den Jüngeren in der einfachen Schicht immerhin noch 36 Prozent solche Erfahrungen gemacht. Offensichtlich erreichten die neuen Erziehungsmuster die einfache Schicht also mit einer Verzögerung von annähernd drei Jahrzehnten. Dort herrschte noch am längsten die traditionelle Erziehung vor. Das bedeutete nicht allein Strenge, sondern auch einen vergleichsweise geringen Respekt vor der Persönlichkeit und den notwendigen Freiräumen für die Entwicklung der Kinder:

Erinnerung: „Meine Eltern haben respektiert, dass ich meine eigenen Bereiche hatte, z. B. kleine Geheimnisse“



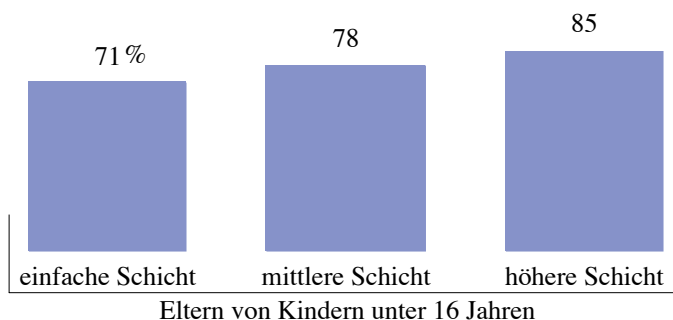
Solche Einstellungen wirken sich offenbar auch auf das Selbstwertgefühl der so Erzogenen aus. Gerade auch im Hinblick auf die Erziehung zu Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein, zeigen die Daten einen klaren Rückstand in der einfachen Schicht.

„Meine Eltern haben mir Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein mit auf den Weg gegeben“



Manches deutet nun allerdings darauf hin, dass die einfache Schicht gegenwärtig dabei ist, diesen Rückstand aufzuholen. So respektieren z. B. die jungen Mütter und Väter in dieser Schicht die Freiräume für die Entwicklung ihrer Kinder heute nicht viel seltener (62 Prozent) als die Eltern in der mittleren (70 Prozent) und der höheren Schicht (79 Prozent).

Erziehungsziel: „Die ganz persönlichen Fähigkeiten entfalten“



Und ebenso der Wunsch, den Kindern die Entfaltung ihrer ganz eigenen Fähigkeiten zu ermöglichen, bewegt heute auch in der einfachen Schicht die große Mehrheit der Eltern.

Durch diesen Einstellungswandel vermehrt sich zwar noch nicht das an die nächste Generation weiterzugebende „kulturelle Kapital“ der einfachen Schicht. Insbesondere der Rückstand im Hinblick auf Bildungsinteresse und das Lesen bleibt vorerst bestehen. Allerdings verbessern sich damit die Aussichten dafür, dass Förderangebote für die Entwicklung der Kinder auch von den Familien der einfachen Schicht in Zukunft eher genutzt werden als bisher. Langfristig kann man deshalb erwarten, dass sich manche der in den letzten Jahrzehnten aufgebrochenen Schichtunterschiede bei der Erziehung in den nächsten Jahrzehnten auch wieder einebnen werden.

Zu einem erheblichen Teil wird diese Entwicklung selbstverständlich von der Entwicklung der Lebensbedingungen beeinflusst werden: Nicht umsonst weisen Erziehungsforscher darauf hin, dass die oft ruppigere Erziehung in der einfachen Schicht den Kindern auch eine gewisse Härte vermittele, die in einem schwierigeren Umfeld nützlich sei. Veränderungen des gesellschaftlichen Umfeldes würden dementsprechend auch langfristige Veränderungen der Erziehung bedeuten.

Dabei ist heute bereits erkennbar, dass sich zumindest die früher hohe Bedeutung der Pflicht- und Akzeptanzwerte in der einfachen Schicht weiter abschwächt. Diese Entwicklung dürfte allerdings nicht *nur* eine Erleichterung für die Betroffenen bedeuten: Gerade die heute älteren Angehörigen der einfachen Schicht bezogen nämlich nicht selten einen Teil ihres sozialen Selbstbewusstseins daraus, dass sie sich nachdrücklich zu Werten wie Fleiß, Ordnung, Ehrlichkeit und Familiensinn bekannten. Damit einher ging oft eine Distanzierung von „heruntergekommenen“ Bessergestellten wie auch von einem noch „unter“ dem eigenen Standort angesiedelten „Subproletariat“. Die strenge Erziehung bot dementsprechend auch Anlass für sozialen Stolz der so Erzogenen, wie er sich etwa in der Aufzählung der älteren Leute zeigt, was ihre Eltern ihnen alles mit auf den Weg gegeben haben (Tabelle 14). Durch die beschriebenen Verände-

rungen verliert sich nun dieser Anknüpfungspunkt für die soziale Identität.

Tabelle 14

## **Stolz auf die eigene Erziehung besonders unter den Älteren in der einfachen Schicht**

	Bevölkerung ab 60 Jahre			
	insg.	Schicht		
		einfache	mittlere	höhere
	%	%	%	%
<u>Das haben meine Eltern mir mit auf den Weg gegeben:</u>				
Ehrlich sein	82	87	81	78
Fleiß	82	87	83	75
Ordnung halten	80	83	83	71
Familiensinn	67	71	65	66
Bescheiden und zurückhaltend sein	55	61	53	56
Festen Glauben, feste religiöse Bindung	46	59	43	40
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre				
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009				

## Sechstes Kapitel: Der Beitrag von Schulen und Kindergärten zur Erziehung

Schulen, Kindergärten und Betreuungseinrichtungen haben sich in den zurückliegenden Jahrzehnten erheblich verändert: Das betrifft zunächst selbstverständlich die pädagogischen Konzepte und Hilfsmittel, die in mancher Hinsicht ebenfalls der Entwicklung von der autoritären zur persuasiven Erziehung Rechnung trugen. Aber auch organisatorische Veränderungen wie etwa der Ausbau der Betreuung für Kinder unter drei Jahren oder die Verkürzung der Gymnasialzeit auf 8 Jahre (G8) machen sich bemerkbar.

Große Auswirkungen hat die Erweiterung der Betreuungsangebote. Die Dimensionen dieser Veränderungen zeigen sich, wenn man Eltern von Kindern unter 14 Jahren fragt, welche Schulen und Betreuungseinrichtungen ihre Kinder heute besuchen (Anhang-Schaubild A10). Fasst man all jene zusammen, die über die Nutzung von Angeboten jenseits des herkömmlichen Halbtagskindergartens oder der Halbtagschule berichten, so ergibt sich ein Kreis von 43 Prozent der Familien mit Klein- und Schulkindern. Annähernd die Hälfte der Eltern schickt heute ihre Kinder also in Kinderkrippen, Ganztagskindergärten und Ganztagschulen, in verlässliche Grundschulen oder auch in Schulen, in denen die Kinder nach dem Unterricht noch ein Essen bekommen. Damit ist der Bedarf an solchen besonderen Betreuungsangeboten aber noch nicht erschöpft: Über ein Viertel der Eltern (30 Prozent) gibt an, dass ihnen an ihrem Wohnort bestimmte Betreuungs- und Schulangebote fehlten. Besonders häufig werden Ganztagschulen genannt (Anhang-Schaubild A11).

Zwar besucht die Mehrzahl der Kinder nach wie vor Halbtageseinrichtungen, deren Betreuungszeiten durch Einrichtungen wie das Mittagessen nach dem Unterricht, die verlässlichen Betreuungszeiten oder den Schulhort nur um eine oder zwei Stunden am Tag erweitert werden. Das ändert allerdings nichts an der Grundentwicklung hin zu längeren Schul- und Kindergar-

tentagen. Zum Teil ergab sich diese Entwicklung bereits durch die seit den 80er Jahren fast überall erfolgte Abschaffung des Samstagsunterrichts unter Verlängerung der Stundenzahl von Montag bis Freitag. Auch diese schwerwiegende Veränderung der Unterrichtsorganisation führte zu einer Entwicklung der Schulzeiten in Richtung auf die Arbeitszeiten der Berufstätigen. Damit beanspruchen Schulen und Betreuungseinrichtungen heute an den Wochentagen weitaus mehr Zeit der Kinder als noch vor einigen Jahrzehnten und die Zäsur zwischen der Lern- und Arbeitswoche und dem Wochenende wurde schärfer.

Vor diesem Hintergrund überrascht nicht, dass viele Eltern heute höhere Erwartungen an die Erziehungsleistung der Kindergärten und Schulen stellen: Wenn die Kinder an den Wochentagen schon derart viel Zeit in den Schulen und Betreuungseinrichtungen verbringen, so müssten diese auch mehr zur Erziehung beitragen; die Erziehung könne nicht nur am Abend oder am Wochenende stattfinden.

## Schlechte Noten für die Erziehungsleistung der Schulen

Vergleichsweise oft werden diese Erwartungen enttäuscht: Eine Mehrheit der Mütter und Väter von Schulkindern stuft die Erziehungsleistungen der Schulen als defizitär ein. Nur 23 Prozent der Eltern von Schulkindern finden ausreichend, was in den Schulen für die Erziehung ihrer Kinder geleistet wird; 53 Prozent denken, die Schulen täten nicht genug für die Erziehung der Kinder.

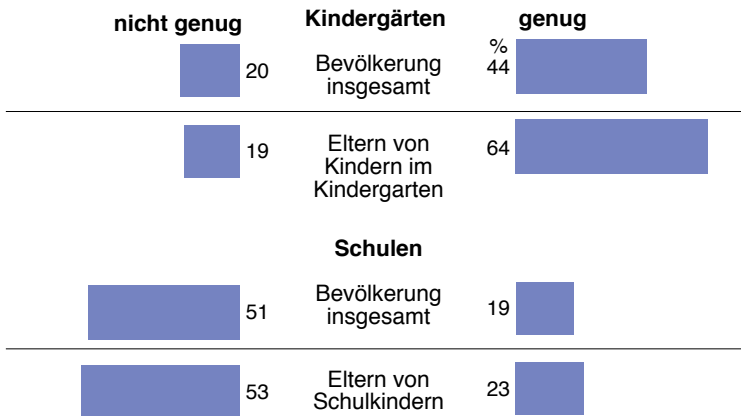
Dass solche Bewertungen nicht auf generell negativen Einstellungen oder etwaigen überzogenen Erwartungen gründen, zeigen die Bewertungen der Erziehungsleistung von Kindergärten: Hier monieren lediglich 19 Prozent der Eltern von Kindergartenkindern Mängel; 64 Prozent sind mit der Erziehungsleistung bei den Kindergartenkindern zufrieden (Schaubild 18).



## Bewertung der Erziehungsleistungen von Schulen und Kindergärten - Defizite bei den Schulen

Frage: "Wie ist Ihr Eindruck: Wird in Kindergärten genug getan für die Erziehung der Kinder, oder tun Kindergärten für die Erziehung der Kinder nicht genug?"

### Für die Erziehung der Kinder tun -



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Etwaige Defizite bei Kindergärten und Betreuungseinrichtungen werden heute eher im Bereich der frühkindlichen Förderung, der flexiblen Öffnungszeiten und der Ganztagsangebote wahrgenommen.

Dagegen erklären die Eltern von Schulkindern häufig, dass sie von den Schulen bei der Erziehung ihrer Kinder nicht unterstützt würden. Insbesondere bei Eltern von Kindern auf weiterführenden Schulen herrscht oft der Eindruck vor, dass die Lehrer sich fast nur um die vorgeschriebenen Lehrstoffe kümmern. Auf die Bedürfnisse der Kinder und auf ihre Lernvoraussetzungen werde dabei zu wenig Rücksicht genommen. Die Schu-

len sollten jedoch zunächst einmal das Lernen lehren und die Kinder zum selbständigen Lernen motivieren. Aus den Idealvorstellungen der persuasiven Erziehung kommt dabei der Wunsch, dass diese Motivation möglichst wenig durch Druck und Autorität erzeugt werde und eher aus spielerischer Einübung und der Überzeugung der Kinder entstehen solle.

Gerade an dieser zentralen Stelle wird in einer Reihe von Intensivinterviews eine klare Unterscheidung zwischen der Erziehung im Elternhaus und der Erziehung in der Schule erkennbar. Einige Eltern äußern ihren Eindruck, dass die Schule auch heute noch zu sehr auf äußerliche Gratifikationen sowie auf die traditionellen „Druckmittel“ der Benotung und Bestrafung der Schüler setze. Damit werde der Schulunterricht zur „Pflichtübung“. Hier nehmen nicht wenige Eltern einen Gegensatz zwischen der eher noch als autoritär eingestuften Erziehung in der Schule und ihrer eigenen Erziehung im Elternhaus wahr.

Häufig wird allerdings auch das Gegenteil beklagt, dass die Schule Regeln nicht wirklich durchsetze und damit die Normenerziehung durch die Eltern unterlaufe: Wenn etwa die Ordnung und das gute Benehmen im Klassenraum den Kindern nicht abverlangt würden, beeinträchtige das auch die häuslichen Erziehungsbemühungen der Eltern.

In beiden Zusammenhängen, sowohl beim Vorwurf überkommener Strenge als auch beim Vorwurf mangelnder Konsequenz, erscheint die Klage, dass Lehrer in den Schulen zu wenig auf die einzelnen Schüler eingingen. Auf deren Fähigkeiten wie auf ihre Probleme werde zu wenig Rücksicht genommen. Auch hier gibt es also einen schwerwiegenden Konfliktpunkt mit der persuasiven Erziehung, in der die individuelle Förderung der Kinder zu den wichtigsten Leitvorstellungen gehört.

Einige Eltern berichten allerdings bereits über pädagogische Ansätze der Schulen, Normen wie die Schulordnung durch Persuasion der Kinder besser durchzusetzen. Die im Interview beschriebenen Programme zur Streitschlichtung sind dafür ein gutes Beispiel. Damit wird offenbar eine Normenerziehung unter den veränderten Voraussetzungen einer weniger strengen,

mehr auf die Überzeugung der Kinder gerichteten Pädagogik unternommen.

Während sich also eine Mehrheit der Eltern mehr Erziehung in der Schule wünscht, widerspricht eine Minderheit dieser Forderung vehement: In den Augen dieser Eltern bleibt die Erziehung vornehmste Aufgabe der Eltern selbst. Der Schule sollte dabei möglichst nur ihr unvermeidbarer Anteil überlassen werden.

*Ich würde mir wünschen, dass die Kinder in der Schule Lernen lernen, dass sie sich konzentrieren lernen, eine Ausdauer entwickeln, Bedürfnisse zurückstellen können usw. Ich finde es schön, dass heutzutage auch dem sozialen Gefüge in der Klasse und dem Miteinander viel mehr Wichtigkeit beigemessen wird, als das noch zu meiner Zeit war.*

*Schule als Motivation zur Leistung zu sehen, das würde ich mir wünschen. Nicht nur als Pflichtübung. Aber auch schon im Kindergarten werden da die Grundlagen gelegt. Kinder sind neugierig und sie wollen diese Neugierde auch befriedigt wissen. Warum muss alles so bierernst vermittelt werden, es geht doch auch mit viel Freude und Spaß.*

*Wenn die Kinder älter werden, ist es ja meist so, dass die Lehrer ihr Pensum abarbeiten und sich nicht mehr so für das einzelne Kind interessieren. Und da haben die Lehrer dann nicht mehr so den Einfluss wie in den früheren Jahrgängen. Da wird erwartet, dass die Kinder für sich lernen und nicht mehr vom Lehrer hören müssen: bitte, bitte, mach es doch. Da könnten die Lehrer eigentlich doch noch mal ein bisschen mehr eingreifen.*

*Die Schule nimmt gar keinen Einfluss auf die Erziehung und hält sich da raus. Die kümmert sich überhaupt nicht darum, wenn es Probleme gibt. K. hatte schon wochenlang die Schule geschwänzt, ohne dass ich es mitbekommen habe. Es gibt keine Zusammenarbeit mehr, also die Lehrer gehen nicht mehr ins Elternhaus und sagen den Eltern, also dass die Kinder bis nachts*

*fernsehen, so geht das nicht, die müssen am nächsten Tag zur Schule. Das einzige was passiert ist, dass Eltern in die Schule rennen und sich ohne Ende beschwerten über die Lehrer, die mal wieder zu streng waren zu ihrem Kind.*

*Auf jeden Fall würde ich mir mehr Unterstützung wünschen. Ich meine, das sind doch Pädagogen, die haben das doch auch gelernt. Aber da gibt es auch viele alte Lehrer und vielleicht haben die das auch schon wieder vergessen, oder keine Lust mehr oder freuen sich schon auf die Rentenzeit.*

*Die machen ja schon so was, wie Schulordnung und Streit-schlichterprogramm, also an der ganzen Schule jetzt, nicht nur in der Klasse von P. und dann noch, wenn es was in der Klasse gibt an Unstimmigkeiten oder mit Schülern, die Krach haben, dann sprechen die dann auch darüber. Also da lernt er schon was, finde ich. Aber was Ordnung angeht, da finde ich die oft zu lasch, da könnte er ruhig mehr lernen. Aber die sagen dann auf dem Elternsprechtag, da müssen die selbst dahinter kommen. Ich weiß nicht, ich finde das nicht richtig.*

*Mein Sohn weiß, dass er im Gymnasium mehr zu lernen und zu leisten hat als in der Hauptschule. Er weiß, dass er pünktlich zu sein hat, dass er seine Hausaufgaben 1a erledigen muss. Das reicht doch auch, ich möchte von den heutigen Lehrern keine Erziehung für meinen Sohn. Die sind doch meistens überfordert.*

*Ein Kind ist schon erzogen, wenn es die Schule mit sechs, sieben Jahren betritt. In der Schule müssen Kinder so viel Disziplin haben, dem Bildungsauftrag der Lehrer zu folgen. Die Lehrer sind mit den Kindern in ihren Klassen überfordert, wenn die Kinder zu Hause nicht mehr die Zuwendung und die nötige Erziehung bekommen. Erzogen wird immer noch zu Hause. Oder wollten Sie, dass Ihr Kind von irgendeinem Lehrer erzogen wird? Die Lehrer sollten sich ganz auf die Bildung und ihren Lehrplan konzentrieren.*

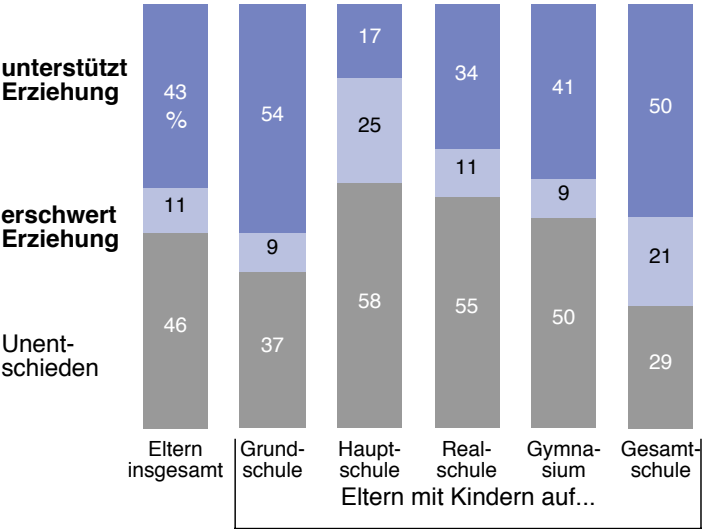
Aus derartigen Wahrnehmungen und Einstellungen erwächst bei vielen Eltern die Einstellung, dass die Schule ihre Kindererziehung zwar nicht gerade erschwere, aber auch nicht wirklich unterstütze (Schaubild 19).

Schaubild 19

Wird die Erziehung von der Schule unterstützt?

Frage an die Eltern von schulpflichtigen Kindern: "Haben Sie den Eindruck, dass die Schule Sie bei der Erziehung Ihres Kindes/Ihrer Kinder unterstützt, oder haben Sie eher den Eindruck, dass die Schule die Erziehung Ihres Kindes/Ihrer Kinder erschwert?"

Die Schule...



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Schulkindern  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Sichtbar wird bei diesen Bewertungen der deutliche Einschätzungsunterschied zwischen den Eltern von Grundschulkindern, die noch vergleichsweise viel Unterstützung bei der Erziehung

wahrnehmen, und den Eltern von Schülern auf weiterführenden Schulen. Besonders kritisch fallen die Urteile der Eltern von Hauptschülern aus. Die verbreitete Wahrnehmung, dass die Hauptschule Gefahr läuft, zur „Restschule“ zu werden, wird in den Intensivinterviews von einer Mutter detailliert erläutert:

*Mir würde im Moment an der Hauptschule schon reichen, wenn die Lehrer endlich ganz einfach ihren Job machen würden, endlich Unterricht machen würden. Die Kinder wieder motivieren würden. Das ist wirklich speziell in dieser siebten Klasse so. Vorher, in der fünften und sechsten Klasse war noch alles halbwegs in Ordnung. Aber jetzt sind wirklich alle Kinder rausgefallen, die sind weggegangen. Nach der fünften schauen alle, dass sie auf die Realschule kommen, nach der sechsten Klasse schauen alle, dass sie in die M-Klasse kommen (= Klasse des Mittlere-Reife-Zugs an Hauptschulen). Und jetzt, nach der sechsten Klasse, ist nur noch der Rest da, und um den kümmert sich niemand mehr. Im Moment ist die Lehrerin die ersten zwei Stunden immer nur damit beschäftigt, dass sie den fehlenden Kindern hinterher telefoniert. Sie muss fragen, wo die Kinder überhaupt sind, weil die Hälfte der Klasse überhaupt nicht mehr kommt. Dann steht regelmäßig die Polizei vor der Schule, weil irgendeiner von der Schule in eine Schlägerei verwickelt war. Solche Probleme haben die dort an der Schule.*

# Schulprobleme von Kindern, Eltern – und Lehrern

Probleme mit der Schule, auch über Lernschwierigkeiten hinaus, haben allerdings auch Kinder, die Realschulen, Gymnasien oder Gesamtschulen besuchen. Zu den von Eltern meistberichteten Problemen gehören dabei der Stundenausfall in den Schulen und die noch immer große Zahl von in der Regel annähernd 30 Schülern in den Klassen. Durch den verbreiteten Stundenausfall entstanden Wissenslücken, auf die später im Unterricht nicht genügend Rücksicht genommen werde. Und ein besonderes Eingehen auf den einzelnen Schüler, das wegen der sehr unterschiedlichen Voraussetzungen vieler Schüler heute nötiger sei als früher, werde durch die Klassengröße meist verhindert. Solche Klagen, die in den meisten Umfragen zum Thema Schule im Mittelpunkt stehen, berühren die Fragestellungen des Generationen-Barometers allerdings nur am Rande und sollen hier deshalb nur kurz erwähnt werden.

Auch die häufig angeführten Probleme von Schülern und Eltern mit einzelnen Lehrern gehören thematisch eher zum Randbereich: Sichtbar wird, dass die Mehrheit der Eltern mit der Mehrzahl der Lehrer ihrer Kinder zufrieden ist, dass aber zugleich viele Eltern von einzelnen Lehrern auch negative Eindrücke haben. Häufig heißt es, bestimmte Lehrer würden sich schwertun, Kinder ohne besonderen Zwang, vor allem durch ihr Vorbild und die Ausstrahlung ihrer Persönlichkeit zu disziplinieren und zu motivieren.

Zu nicht geringem Teil ergeben sich die Probleme jedoch auch durch Mitschüler. Ein Teil der Eltern berichtet hier über Mobbing und Gewalt auf dem Schulhof sowie über schlechte Vorbilder unter den Schülern. Das frühe Rauchen und Trinken von Alkohol werde meist in der „Peergroup“ der Mitschüler und Freunde vermittelt. Negativ machten sich auch Störer im Unterricht bemerkbar, die vom Lehrer nicht zu zügeln seien und deshalb auch die übrigen Schüler vom Lernen abhielten. Danach haben Konzentrationsprobleme und Unruhe im Klassenraum

zwar generell zugenommen, die Hauptprobleme entstanden aber durch Einzelne.

*Das Hauptproblem ist der Stundenausfall, wenn die Lehrer krank sind oder auf Klassenfahrten sind.*

*Es wäre besser, wenn sie auf jedes einzelne Kind eingehen würden. Aber das ist heute bei 29 Kindern kompliziert.*

*In der Grundschule haben wir ganz unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Das hing auch sehr mit den jeweiligen Klassenlehrerinnen zusammen.*

*Bei manchen Lehrern fragt man sich schon, warum haben die überhaupt eine pädagogische Aufgabe übernommen. Das können ja möglicherweise gute Kenner ihres Faches sein, aber mit den Anforderungen der Kinder kommen sie oft nicht zurecht. Das ist schon manchmal sehr erschreckend.*

*Wir als Kinder bekamen mal 'ne Backpfeife oder mussten Nachsitzen, Strafarbeiten schreiben, heutzutage werden die Schüler verbal oft so angegangen, dass man sich wundern muss.*

*In der Schule geht es bei meiner Tochter lasch ab, es gibt auch Mobbing und Gewalt auf dem Schulhof. Leider. Ich würde mir eine klarere Regelsetzung wünschen. Obwohl ich mir vorher die Schulen genau angeschaut habe, deshalb bin ich jetzt enttäuscht. Bei meiner Tochter bringt das Ärger mit sich, sie verliert dann zeitweise die Lust aufs Lernen und ich muss sie dann wieder motivieren.*

*Die Lehrer sind mit manchen Schülern schlichtweg überfordert und sind dann in jeder Schulstunde damit beschäftigt, sich um diesen einen Schüler zu kümmern, während die anderen 30 versuchen, einen Stoff zu verstehen, der aber nicht ruhig erklärt werden kann, weil einer immer dazwischenfunkelt. Da lernen die Schüler im Grunde auch, dass Fehlverhalten nicht wirklich*



*Konsequenzen hat, wenn man Regeln eben nicht einhält. Ich habe auch keine Lösung, was mit solchen Schülern geschehen sollte. Aber ich finde es unerträglich, dass 30 wegen einem oder zwei um ihre Chance des Lernens gebracht werden. Ich denke, die Lehrer bemühen sich, aber oftmals erfolglos.*

*Im schulischen Bereich hatte ich eine Zeit lang Schwierigkeiten mit der Lehrerin. Ich hatte den Eindruck, dass meine Tochter wieder einnässt, die Schule hat das aber abgestritten. Ich hatte den Eindruck, dass die Schule es sich zu einfach macht. Die Lehrerin hat aber abgeblockt.*

*Es gibt auch einige Mädchen, da möchte ich nicht, dass meine Tochter mit denen Kontakt hat. Aber das ist schwierig. Ich hatte schon einen Schulwechsel überlegt, aber die Schule ist ganz gut, nah und V. geht gerne auf sie.*

Näher am Themenspektrum des Generationen-Barometers liegen dann Probleme, die auf das häusliche Leben der Schüler zurückwirken. Hier beschwerten sich Eltern etwa darüber, dass die Kinder durch die längeren Schultage von Montag bis Freitag deutlich mehr belastet würden als sie selbst in der eigenen Schulzeit. Wenn dann etwa nach einem zehnstündigen Tag außer Haus am Abend auch noch Hausaufgaben gemacht werden müssten, bliebe den Kindern kaum noch etwas vom Tag. Gerade für berufstätige Eltern sei es kaum möglich, die Hausaufgaben am Abend noch zu kontrollieren und vom Kind, falls nötig, noch größere Änderungen zu verlangen. Als Mutter werde man dabei in die Rolle des „Einpeitschers“ gezwungen.

*Ich würde mir wünschen, dass diese Hausaufgabenregelung geändert wird, besonders wenn die Kinder noch so klein sind. Dass man nicht abends von der Arbeit nach Hause kommt und sich mit dem Kind hinsetzen muss, um Hausaufgaben zu machen. Du bist gestresst, das Kind ist gestresst, völlig müde, weil es ja den ganzen Nachmittag mit Rumtoben beschäftigt war,*

*also dass die Hausaufgaben in der Schule abgewickelt und auch kontrolliert werden, das wäre erstrebenswert.*

*Manchmal denke ich, es wird zu viel von ihnen verlangt, sie müssen, ob Realschule oder Gymnasium unglaublich viel lernen und ich denke, man nimmt ihnen da viel von ihrer Kindheit. Es gibt eigentlich kaum ein Wochenende, wo nicht gelernt werden muss, und das ist bei den Gymnasiasten ja wohl noch schlimmer. Da findet kein Familienleben mehr statt, weil am Wochenende nachgearbeitet wird, Hausaufgaben noch anstehen, für Arbeiten gelernt werden muss. Und man ist als Mutter da immer der Einpeitscher, der Ihnen die Woche plant und noch mal das und Vokabeln wiederholt. Selbst wenn sie nachmittags aus der Schule kommen und zehn Stunden aus dem Haus waren, kann man sie nicht in Ruhe lassen. Da dominiert die Schule in einer Art und Weise, wie ich es von meiner Schulzeit nicht gekannt habe. Das nervt.*

Druck auf die Schüler entsteht allerdings nicht allein durch die Lehrpläne und Organisationsformen der Schulen, sondern zugleich auch durch das Bestreben der Allermeisten, ihren Kindern möglichst gute Startchancen zu eröffnen. Da Bildung nach Eindruck von über 90 Prozent der Eltern die Erfolgs- und Zukunftschancen der Kinder entscheidend bestimmt (vgl. Schaubild 17), bemühen sie sich weitaus intensiver um den Schulerfolg ihrer Kinder als es noch die heutigen Großeltern getan haben. Solche Bemühungen werden etwa in der heute weit verbreiteten Nutzung von Nachhilfestunden sichtbar. In Westdeutschland stieg der Anteil der Schüler, die bezahlte Nachhilfe erhielten, zwischen 2001 und 2006 von 30 auf 38 Prozent, in Ostdeutschland von 14 auf 16 Prozent (Datenmonitor 2008). Aber auch die Lernhilfen durch die Eltern sind beträchtlich. 21 Prozent der Eltern von Schulkindern leisten häufig Hilfe bei den Hausaufgaben, 38 Prozent gelegentlich. Dabei fallen solche Hilfen klar erkennbar in das Aufgabengebiet der Mütter, von denen 70 Prozent zumindest gelegentlich helfen. Von den Vätern sit-

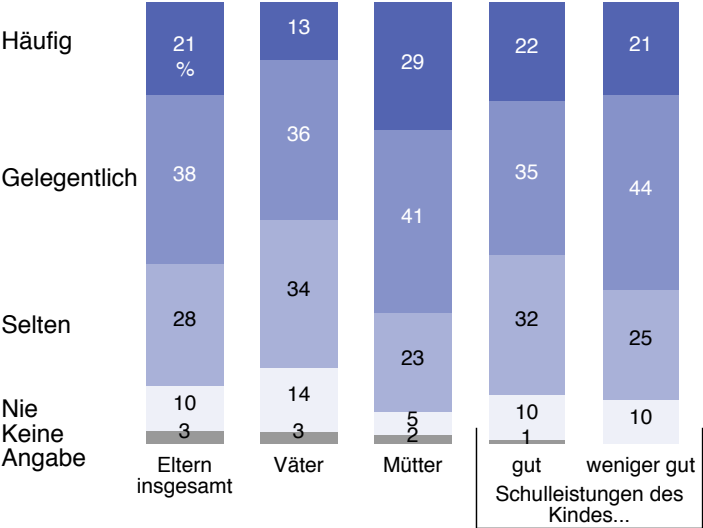
zen „nur“ 49 Prozent zumindest gelegentlich mit ihren Kindern gemeinsam an den Hausaufgaben (Schaubild 20).

Schaubild 20

**Hilfe bei den Hausaufgaben:  
Vor allem Aufgabe der Mütter - Auch guten  
Schülern wird bei den Hausaufgaben geholfen**

Frage an die Eltern von schulpflichtigen Kindern: "Wie häufig helfen Sie Ihrem Kind/Ihren Kindern bei den Hausaufgaben? Würden Sie sagen häufig, gelegentlich, selten, nie?"

Hilfe bei den Hausaufgaben:



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Schulkindern  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

Dabei ist ebenfalls bemerkenswert, dass auch gute Schüler kaum weniger häufig unterstützt werden als durchschnittliche oder schwache Schüler. Hier sind die Unterstützungsbemühungen der Eltern also weitgehend unabhängig von möglichen Verständnisproblemen und Lernrückständen der Kinder. Diese Wahrnehmung wird durch die Antworten auf die Frage bestä-

tigt, ob das Kind eigentlich auf Hilfe bei den Hausaufgaben angewiesen ist. Darauf antworten lediglich 25 Prozent jener, die ihre Kinder bei den Hausaufgaben unterstützen, mit „ja“; 50 Prozent haben dagegen den Eindruck, dass ihr Kind die Hausaufgaben auch ohne ihre Hilfe genauso gut hinbekommen würde.

Erkennbar wird daran einmal mehr die Intensität des Wunsches zur Unterstützung der eigenen Kinder bei der Entfaltung ihrer Anlagen. Vor diesem Hintergrund relativieren sich die Klagen über den „Zwang“ zur Unterstützung der Kinder beim Lernen. Sichtbar wird dabei allerdings auch, dass die Hausaufgabenhilfe der Eltern den schwächeren Schülern keine allzugroße Chance bietet, zu den leistungsstärkeren Schülern „aufzuschließen“. Denn diese werden ja ebenfalls meist von ihren Eltern intensiv angeleitet.

Anders als von manchen Eltern befürchtet, zeigen die Daten keine sonderliche Differenzierung der häuslichen Unterstützung nach der jeweils besuchten Schule: Hauptschüler werden danach von ihren Eltern nicht seltener beim häuslichen Lernen unterstützt als Gymnasiasten. Jeweils etwa die Hälfte der Eltern berichtet über zumindest gelegentliche Hilfen. Damit erweist sich das Klischee vom generell eher geringen Interesse der Eltern von Hauptschülern an der Entwicklung ihrer Kinder als unzulässige Verallgemeinerung.

Neben den Problemen von Eltern und Schülern lässt die Umfrage auch die gewachsenen Probleme der Lehrer mit der Erziehung der Kinder erkennen. Zwar wurden Lehrer nicht eigens befragt, doch bereits die Beschreibungen der Eltern machen deutlich, wodurch sich Schwierigkeiten für sie ergeben. Lehrer haben es danach häufiger mit überaus selbstbewussten Schülern zu tun, die für Aufforderungen und Ermahnungen wenig empfänglich sind. Unaufmerksamkeit, Konzentrationsprobleme und auch Unordnung sind weiter verbreitet als in früheren Schülergenerationen, die eher zur Normeinhaltung wie zum Respekt vor dem Lehrer erzogen wurden.

Zugleich hat sich das Magazin pädagogischer Reaktionsmöglichkeiten verändert: Erwartet wird eine Motivation der

Schüler durch die Ausstrahlung der pädagogischen Persönlichkeit und fördernde Anregung. Strenge wird dagegen von den Eltern leicht als unangebracht oder ungerecht empfunden. Beschwerden sich die Lehrer gar bei den Eltern über das Verhalten der Schüler, so führt das nicht ganz selten zu Konflikten.

In den Äußerungen einiger weniger Eltern zeigt sich dabei sogar die Tendenz, eine Mitverantwortung für das Benehmen der eigenen Kinder abzulehnen. Beschwerden der Lehrer über deren Verhalten werden dann nicht etwa ernstgenommen, sondern lediglich als Ausweis pädagogischer Unfähigkeit interpretiert. Die oft monierten Defizite im Zusammenwirken zwischen Schule und Elternhaus erscheinen hier in anderem Licht. Allerdings muss man bei den folgenden Zitaten berücksichtigen, dass sie die Position einer klaren Minderheit der Eltern zeigen.

*Ich muss mit ihm zu Hause fertig werden und die Lehrer mit ihm in der Schule. Ich kann nicht laufend das Kind für was bestrafen, was es in der Schule gemacht hat. Ich hab zwar mit dem D. dann geredet, wenn mal wieder was war, aber bestraft hab ich ihn dafür nicht. Wenn die Lehrer nicht mit ihm zurechtkommen – also das ist nicht mein Problem.*

*Da muss ich konkret an ein Beispiel denken, das mein Ältester kürzlich im Religionsunterricht bei einem Lehrer, der ihn nicht positiv zu beeindrucken weiß, gebracht hat. Da hat sich mein Ältester doch glatt einen Hinweis aufs Grundgesetz erlaubt, so von wegen Einschränkung seiner Freiheit, weil der Lehrer ihn mehrfach aufgefordert hat, im Klassenraum während des Unterrichts endlich seine Jacke auszuziehen. Auch eine Unterschriftenliste hat mein Ältester schon mit zehn Jahren gemacht – in der vierten Klasse: „Wir wollen Frau W. wiederhaben“, weil er und seine Mitschüler die alte Lehrerin, die sie alle total begeistert hatte, wiederhaben wollten. Die neue Lehrerin hat ihn dafür schikaniert.*

*Bei I. ist das jetzt anders. Sie geht in die zehnte Klasse. Da finde ich einfach, was die Schule vermittelt, etwas merkwürdig.*

*Dass sie zum Beispiel nicht auf irgendwelche Bildungsdemonstrationen gehen dürfen. Sie dürfen dann nicht entschuldigt werden, und wenn an dem Tag eine Arbeit geschrieben wird, kriegen sie eine Sechs. Das ist eine Erziehung zur Autoritätshörigkeit und das finde ich sehr fragwürdig.*

*Mein Sohn P. ist ein Schwätzer – die Lehrerin stört ihn nicht weiter, wenn er sich einfach während des Unterrichts zu seinem Hintermann umdreht und mit ihm drauflos quatscht. Ich könnte das als Lehrerin auch nicht ab, aber die gute Frau weiß sich kein Mittel, als sich bei mir immer wieder zu beschweren, während sie selbst im Unterricht machtlos ist. Dass mir so ein pädagogisches Fehlverhalten missfällt, liegt wohl auf der Hand.*

Solche Einstellungen fanden sich in den Intensivinterviews zum Generationen-Barometer ausschließlich bei einer Minderheit der jüngeren Eltern. Von den ebenfalls befragten älteren Müttern und Vätern mit heute erwachsenen Kindern hörten die Interviewer dagegen in der Regel ganz andere Erinnerungen:

*Wir hatten unseren Kindern ja Respekt für die Lehrer beigebracht. So waren wir und die Lehrer fast immer einer Meinung. Und wenn da mal etwas nicht so verlief, wie wir es uns vorgestellt hatten, dann bin ich schon zum Lehrer gegangen und habe mit ihm gesprochen. Weil mein Mann ja immer im Geschäft war, musste ich mich da kümmern. Der größte Einfluss auf die Erziehung unserer Kinder ist aus dem Elternhaus gekommen.*

## Was von den Schulen erwartet wird

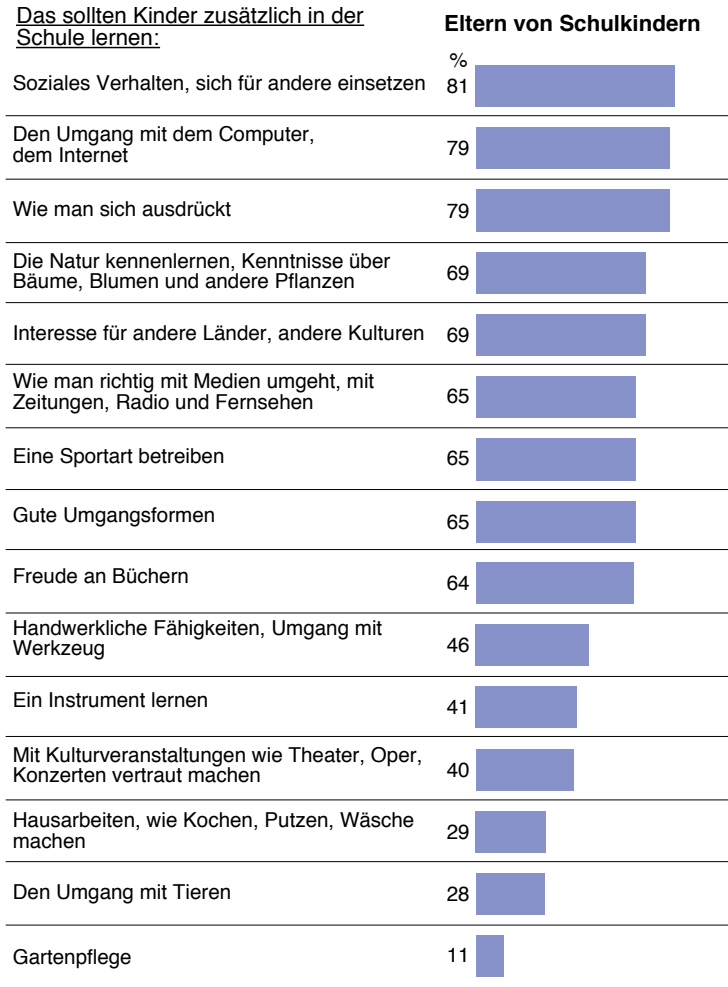
Schwierigkeiten für Lehrer erwachsen aber vor allem aus den gestiegenen Erwartungen der Eltern. Um diesen Erwartungen zu entsprechen, sollten sie nicht allein ihren Stoff möglichst „spielerisch“ vermitteln, sondern zugleich auch intensiv auf jedes einzelne Kind eingehen und zu seiner Erziehung beitragen. Im Hintergrund solcher Wunschvorstellungen steht die Erwartung, dass Kinder für den Erfolg im Leben nicht allein Wissen benötigen, wie etwa Fremdsprachenkenntnisse, sondern dass zum Erfolg zu erheblichem Anteil auch Einstellungen wie Leistungsbereitschaft beitragen, zudem rhetorische Fähigkeiten und gerade auch soziale Einstellungen wie Verantwortungsgefühl oder das Kontakthalten mit Freunden und Bekannten. Solche Dispositionen benennen Eltern von Schulkindern bei einer entsprechenden Frage des Generationen-Barometers jedenfalls ungleich häufiger als Voraussetzung für späteren Erfolg als z. B. das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge, das Interesse an Naturwissenschaften oder Auslandserfahrung (Anhang-Schaubild A12).

Von der Schule wird nun erwartet, dass sie zusätzlich zum Unterrichtsstoff auch eine Reihe von solchen zusätzlichen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Leben vermittelt (Schaubild 21). An erster Stelle nennen die Eltern von Schulkindern allerdings nicht etwa Durchsetzungsfähigkeit, sondern ein gutes Sozialverhalten, den Einsatz für andere (81 Prozent). Großes Gewicht wird ebenso auf die sprachliche Ausdrucksfertigkeit gelegt (79 Prozent). Wert legen sollten die Lehrer danach aber fast ebenso sehr auf gute Umgangsformen (65 Prozent). Solche Erwartungen an die Schule implizieren hohe Anforderungen an die soziale Harmonie des Klassen- oder Kursverbands.

Im Hinblick auf die zukünftige Berufstätigkeit halten 79 Prozent einen sicheren Umgang mit Computer und Internet für einen sinnvollen Lehrstoff der Schule. Aber auch den Hobby- und Freizeitbereich soll die Schule anregen: 65 Prozent erwar-

## Zusätzliche Aufgaben für die Schule

Frage: "Einmal abgesehen von dem, was Kinder üblicherweise in der Schule lernen, was sollten Kinder sonst noch in der Schule lernen, womit sollte man sie unbedingt vertraut machen?" (Vorlage einer Liste)



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Schulkindern  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009



ten Anstöße für das Betreiben einer Sportart, 64 Prozent die Vermittlung der Freude an Büchern.

Deutlich seltener genannt werden dagegen die klassischen Inhalte des Werken- oder Hauswirtschafts-Unterrichts, handwerkliche Fähigkeiten (46 Prozent) oder Hausarbeit (29 Prozent). Die für die Schulen nicht unwichtige Heranführung der Kinder an Kulturveranstaltungen wie Theater, Oper oder Konzerte wird von 40 Prozent der Eltern genannt. Das ist insofern bemerkenswert, als der Kreis derer, die solche Veranstaltungen selbst regelmäßig besuchen, unter den Eltern von 6- bis 18-Jährigen nur 3 Prozent umfasst (Allensbacher Archiv, AWA 2009). Zudem erwarten nur 23 Prozent der Eltern, dass solche Interessen später zum Erfolg der Kinder beitragen könnten (vgl. Anhang-Schaubild 11). Hier sollen durch die Schule also Entwicklungsmöglichkeiten auch jenseits einer allzu direkten Zweckorientierung eröffnet werden, die zudem über das hinausgehen, was Kinder im Elternhaus vorfinden. Dementsprechend würden sich sogar 41 Prozent der Eltern wünschen, dass ihr Kind an der Schule auch ein Musikinstrument lernt.



## Siebtes Kapitel: Medien als konkurrierende Sozialisationsinstanzen

Um die hohe Geschwindigkeit des Wertewandels zu erklären, der sich seit den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts vollzog, verweisen Soziologen auch auf die Ausbreitung des Fernsehens: Damit weitete sich für die damals Heranwachsenden der Blick in die Welt. Durch die Einheitlichkeit des nun Gesehenen verbreiteten sich Einstellungen und Moden ungleich schneller, als es über die herkömmlichen Medien möglich gewesen wäre. Für jene, die heute selbst Kinder erziehen, gehörte das regelmäßige Fernsehen oder auch das Hören von Kinderhörspielen von der Schallplatte und dem Kassettenspieler meist schon zu den selbstverständlichen Freizeitaktivitäten in ihrer Kindheit.

In den zurückliegenden 25 Jahren hat sich das Mediensystem nun wiederum grundlegend erweitert: Zum Fernsehen kamen die Mobiltelefone hinzu, Computer, die es heute in den Haushalten von 93 Prozent der Eltern mit Kindern unter 18 Jahren gibt, sowie das Internet, an das heute 82 Prozent dieser Eltern angeschlossen sind (Stand 2009; Quelle: AWA). An die Stelle der Schallplatten, Kassetten und später auch Videobänder sind CDs und DVDs getreten. Während 1985 in Westdeutschland erst 30 Prozent der Eltern von Kindern unter 14 Jahren einen Videorecorder besaßen (AWA 1985), haben heute in Gesamtdeutschland von den Eltern mit Kindern im entsprechenden Alter bereits 84 Prozent einen DVD-Player oder zumindest einen Videorecorder (AWA 2009): Während die Kinder vor zweieinhalb Jahrzehnten ihre Lieblingsgeschichten in der Regel noch anhörten, können sie heute diese Geschichten also meist auch anschauen. Mühelos mitführbar werden die Angebote der Unterhaltungsindustrie durch die neuen MP3-Spieler und Bildschirmhandys. Besonders viel Zeit verwenden Kinder auf animierte elektronische Spiele, gleich ob sie nun auf dem Computer oder auf der Spielekonsole laufen.

Erheblich erweitert haben sich aber nicht nur die elektronischen Kommunikations- und Unterhaltungsgeräte, sondern zudem auch die speziell für Kinder und Jugendliche produzierten Inhalte der Medien und der Unterhaltungsindustrie. So finden Kinder auf sie zugeschnittene Angebote im Fernsehen nicht allein auf dem öffentlich-rechtlichen Kinderkanal, der inzwischen 15 Stunden am Tag sendet. In einer Vielzahl von Fernsehprogrammen können sie von früh bis spät Spielfilme, Magazine und Cartoons ansehen, die sich an ein kindliches Publikum richten.

Eltern und Großeltern betrachten diese Entwicklung zwar in der Regel mit Besorgnis. Gleichwohl sind die Meisten überzeugt, dass sie ihren Kindern und Enkeln das Fernsehen und auch die Nutzung der Unterhaltungselektronik nicht vorenthalten können; eher sollten die Kinder einen bewussten Umgang mit den neuen Medien und der Unterhaltungselektronik lernen.

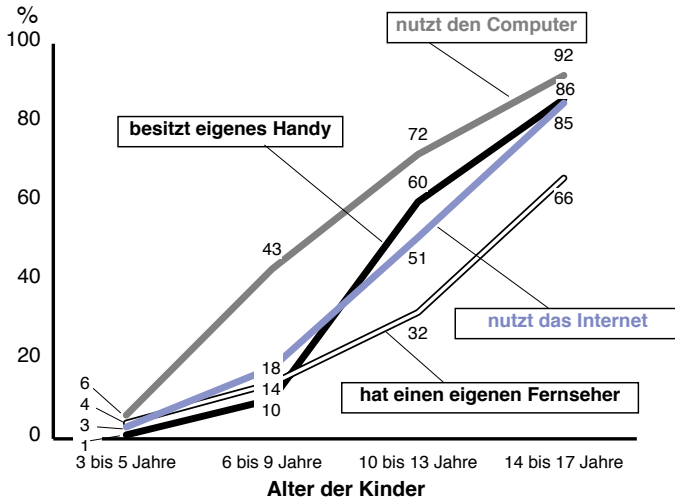
## Medienbesitz und Mediennutzung von Kindern und Heranwachsenden

Eine praktische Konsequenz dieser Einstellung ist die sukzessive Ausstattung der Kinder mit eigenen Handys, Computern und auch Fernsehgeräten. Von daher bedeutet die Kindheit heute auch das Hereinwachsen in die Welt der elektronischen Medien und ihrer Kommunikations- und Unterhaltungsmöglichkeiten (Schaubild 22).

Nach den Ergebnissen des Generationen-Barometers hält sich die Ausstattung der 3- bis 5-Jährigen mit eigenen elektronischen Geräten noch in Grenzen. Allerdings sieht bereits etwa die Hälfte von ihnen täglich eine Stunde oder länger fern (vgl. Tabelle 15). Die Ausweitung der Medienaktivitäten beginnt dann bei den 6- bis 9-Jährigen, von denen 43 Prozent regelmäßig vor dem Computerbildschirm sitzen. Genutzt werden zunächst noch meist Spiel- und Lernprogramme; nur 18 Prozent der Kinder im Grundschulalter sind danach auch schon häufiger

## Medienzugang von Kindern und Jugendlichen: Zwei von drei Vierzehnjährigen besitzen einen Fernseher

### Das Kind -



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern und Großeltern, die  
3- bis 17-jährige Kinder/Enkel beschreiben

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

im Internet unterwegs. Mit dem Wechsel auf eine weiterführende Schule erweitert sich auch das Medienspektrum der Kinder erheblich: 72 Prozent der 10- bis 13-Jährigen nutzen Computer, 51 Prozent gehen selbständig online, 60 Prozent besitzen ein Handy und 32 Prozent einen Fernseher.

Im Umfeld der Pubertät übertrifft die elektronische Ausstattung der Kinder und Heranwachsenden dann bereits die der meisten Erwachsenen. Von den 14- bis 17-Jährigen haben die Allermeisten ein eigenes Handy (86 Prozent), und fast ausnahmslos nutzen sie den Computer und das Internet (92 bzw. 85 Prozent). Zum Teil werden jetzt für die Hausaufgaben Recher-

chen im Internet erwartet oder die Referate in der Schule mit Schaubildern aus dem Computer illustriert.

Bereits zwei Drittel der 14- bis 17-Jährigen verfügen über ein eigenes Fernsehgerät (66 Prozent). Das versetzt sie in die Lage, ihre Fernsehsendungen auch ohne Rücksichtnahme auf die Wünsche anderer Familienmitglieder anschauen zu können. Ihre Eltern haben früher in der Regel noch ganz andere Erfahrungen gemacht. Deren Fernsehkonsum hielt sich nicht nur wegen des geringeren Programmangebots in engeren Grenzen, sondern auch deshalb, weil es z. B. noch 1985 in Westdeutschland in 64 Prozent aller Familien mit Kindern unter 14 Jahren nur einen einzigen Fernseher gab. Damals mussten die Kinder bei Interessenkollisionen noch häufig hinter den Fernsehwünschen der Erwachsenen zurückstehen (AWA 1985).

Vor diesem Hintergrund nimmt es nicht Wunder, dass insbesondere die Eltern der 14- bis 17-Jährigen über lange Computer- und Fernsehzeiten ihrer Kinder berichten. Im Durchschnitt errechnen sich für diese Heranwachsenden Zeiten von 2,4 Stunden, die sie täglich vor einem Bildschirm sitzen. Solche Gewohnheiten werden bereits bei den Vorschulkindern begründet, die im Durchschnitt eine Stunde täglich vor dem Fernseher sitzen. Bei den Grundschulkindern und in den ersten Jahren auf der weiterführenden Schule verlängern sich diese Zeiten zunächst im Mittel um etwa eine halbe Stunde, oft im Zusammenhang mit der Erweiterung des Spektrums um den Computer. Mit der Pubertät und den eigenen Computern und Fernsehern verlängern sich die Zeiten dann offenbar sprunghaft um etwa eine zusätzliche Stunde am Tag. Die extrem langen Computer- und Fernsehsitzungen sind also im Wesentlichen eine Sache der 14-Jährigen und Älteren (Tabelle 15).

Annähernd vierzig Prozent der 14- bis 17-Jährigen verbringen täglich drei oder vier Stunden vor einem Bildschirm. Die sich öffnenden Freiräume in diesem Alter nutzen die größeren Schülerinnen und Schüler offensichtlich zu nicht geringem Teil für die elektronischen Medien und Unterhaltungsgeräte. Wenig überraschend finden 57 Prozent ihrer Mütter und Väter, dass ihr Kind zu viel vor dem Bildschirm sitze.

## Nutzung von Fernseher und Computer: Schon bei 14-Jährigen oft wenigstens zwei Stunden täglich

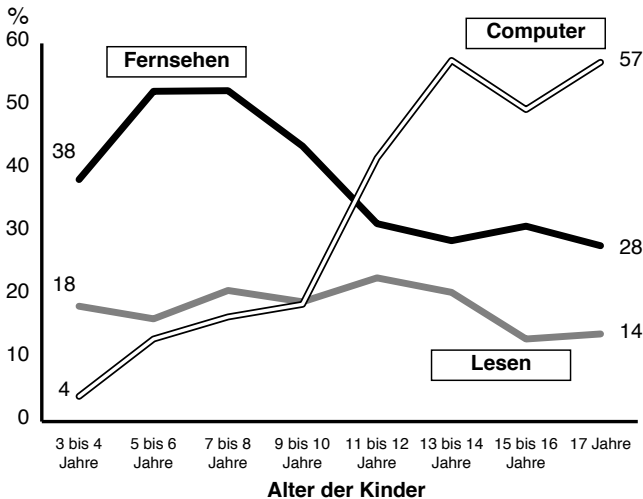
Dauer der täglichen Fernseh- und Computernutzung von Kindern nach Angabe der Eltern

	Eltern mit Kindern im Alter von 3 bis 17 Jahren			
	insg.	Alter der Kinder		
		3 bis 5 Jahre	6 bis 13 Jahre	14 bis 17 Jahre
	%	%	%	%
<u>Im Durchschnitt täglich:</u>				
Gar nicht	3	11	1	1
Weniger als 1 Stunde	15	39	15	3
Etwa 1 Stunde	23	23	35	13
Etwa 2 Stunden	30	20	34	39
Etwa 3 Stunden	11	2	11	21
Etwa 4 Stunden	3	-	2	10
Mehr als 4 Stunden	2	1	-	8
Keine Angabe	13	4	2	5
	100	100	100	100
Im Durchschnitt (Stunden)	1,7	1,0	1,5	2,4
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre				
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009				

Dabei ist der Computer heute in der Regel bereits den 11- bis 12-Jährigen häufig lieber als das Fernsehen. Diese Präferenz setzt sich bei den Heranwachsenden dann ganz klar durch. (Schaubild 23). Auf eine entsprechende Frage berichten 57 Prozent der Eltern und Großeltern, dass ihre 14- bis 17-jährigen Kinder und Enkel am liebsten mit dem Computer spielten. Das Fernsehen wird in diesem Alter nur noch von 28 Prozent vorgezogen. Nicht selten kommt es jedoch auch zu Mischformen, dass etwa die Kinder in einem Fenster ihres Laptops chatten oder surfen und im anderen Fenster das aktuelle Fernsehprogramm empfangen. Deutlich abgeschlagen hinter den elektroni-

## Medienpräferenzen der Kinder: Schon bei den 11- bis 12-Jährigen dominiert der Computer

Eltern/Großeltern nennen als bevorzugtes Medium ihres Kindes/Enkels:



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern und Großeltern über ihre Kinder und Enkel; an 100 fehlende Prozent: Unentschieden, weiß nicht  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

schen Medien rangiert das herkömmliche Medium des Lesens in allen Altersstufen erst an dritter Stelle.

Gerade Jungen fasziniert offenbar die moderne Technik des Computers, die im Computerspiel zugleich phantastische Welten und archaisches Heldentum erlebbar macht. Jungen tendieren zumindest ungleich stärker zu solchen Spielen als Mädchen. So geben etwa 71 Prozent der 8- bis 12-Jährigen Jungen an, dass sie in ihrer Freizeit besonders gern Computerspiele spielen. Von den gleichaltrigen Mädchen beschäftigen sich dagegen nur 34 Prozent besonders gern mit solchen Spielen. Dabei geht die Begeisterung der Jungen für Computer und Fernsehen oft so weit, dass manches andere zu kurz kommt. Von den Eltern der



14- bis 17-jährigen Jungen haben dementsprechend gut 75 Prozent den Eindruck, dass ihr Kind zu oft und zu lange vor Bildschirmen sitzt; von den Eltern der gleichaltrigen Mädchen sehen nur etwa 40 Prozent solche Probleme.

Das Lesen von Büchern, Zeitungen und Zeitschriften steht meist im Schatten der Faszination durch die elektronischen Medien. Das trifft auch für die Mädchen zu, die noch weitaus eher zu Büchern greifen als die Jungen. Nur jeweils etwa 15 Prozent der Kinder ziehen das Lesen oder das Anschauen von Bilderbüchern dem Fernsehen oder dem Spiel mit dem Computer vor. Zwar bemühen sich nicht wenige Eltern bewusst um die Leseerziehung ihrer Kinder, etwa indem sie den kleineren Kindern vorlesen oder den etwas größeren Kindern Bücher kaufen oder aus der Bücherei ausleihen. So berichten z. B. 84 Prozent der Eltern von 3- bis 5-Jährigen, dass ihrem Kind viel vorgelesen werde und 56 Prozent der Eltern von 6- bis 9-Jährigen geben an, dass ihr Kind viele Bücher besitze. Untersuchungen des Allensbacher Instituts zur Leseerziehung zeigen, dass vor allem Eltern der mittleren und höheren Schicht sich um das Lesen ihrer Kinder bemühen, dass die Kinder aus der einfachen Schicht in diesem Bereich nur vergleichsweise wenig gefördert werden.

Zudem wird erkennbar, dass die Kinder heute trotz aller Bemühungen ihrer Eltern weniger regelmäßig und weniger lange lesen. Insbesondere die frühe Gewöhnung an das regelmäßige Lesen von Zeitungen und Zeitschriften hat sich verringert, auch wenn im Generationen-Barometer fast zwei Drittel der Eltern von 14- bis 17-Jährigen über gelegentliche Zeitungslektüre ihrer Kinder berichten (Anhang-Schaubild A13).

Die konkurrierenden elektronischen Medien drängen die Bücher und Zeitschriften nicht selten in die Rand- und Zwischenzeiten, so dass sie bei nicht wenigen Kindern zu Abend- und Einschlafmedien werden (Allensbacher Archiv; „Lesesozialisation von Kindern“).

# Dauerkonflikte um die Fernseh- und Computernutzung

Den modernen elektronischen Medien wird von der Bevölkerung ein erheblicher Einfluss auf Kinder und Jugendliche zugeschrieben. 56 Prozent erklären, dass vor allem Medien die Kinder beeinflussen, 27 Prozent nennen dabei allein die Medien, sehen also keine gleich starken Einflüsse durch Eltern, Freunde oder Lehrer. Beim Begriff Medien denken die meisten an die elektronischen Medien Fernsehen, Computer und Internet; das zeigen zumindest die ergänzenden Intensivinterviews. Den Eltern schreiben dagegen lediglich 31 Prozent der Bevölkerung die stärksten Einflüsse auf die Kinder zu (Tabelle 16).

Tabelle 16

## Wahrnehmung: Vor allem Medien und Freunde nehmen Einfluss auf Kinder und Jugendliche

Frage: "Was meinen Sie, wodurch werden Kinder und Jugendliche heute am meisten beeinflusst: durch die Eltern, durch Lehrer, durch Freunde oder durch die Medien, also Fernsehen, Internet usw.?"

	Bevölkerung			
	insg.	Eltern mit Kindern im Alter von...		
		3 bis 5 Jahren %	6 bis 13 Jahren %	14 bis 17 Jahren %
<u>Den meisten Einfluss haben:</u>				
Medien	56	40	47	51
Freunde	44	32	33	43
Eltern	31	55	40	31
Lehrer	5	2	6	3
Unentschieden	10	11	11	10
Summe (Mehrfachangaben)	146	140	137	138
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009				

Lediglich 14 Prozent nennen hier ausschließlich den Einfluss der Eltern. Die Eltern selbst denken darüber nicht grundsätzlich anders, auch wenn sie den Anteil des Elternhauses insgesamt etwas höher ansetzen. Passend zu den zuvor gemachten Beobachtungen nehmen dabei die Eltern von größeren Schulkindern deutlich öfter einen beherrschenden Einfluss der Medien an als die Eltern der 3- bis 5-Jährigen.

Dennoch widersprechen solche Aussagen unübersehbar dem im dritten Kapitel mitgeteilten Befund, dass 80 Prozent der jüngeren Eltern ihren Einfluss auf ihre eigenen Kinder für ausreichend halten. Von daher stellen solche Wahrnehmungen sicherlich keine Bilanz der Verhältnisse in den einzelnen Familien dar. Wohl aber zeigen sie eine verbreitete Alarmstimmung, dass die Medien heute erheblich zur Sozialisation der Kinder beitragen und die Erziehung durch die Eltern zumindest teilweise unterlaufen könnten. Diese Alarmstimmung wirkt weit über den Kreis der jüngeren Familien hinaus.

Fragt man dagegen nach der konkreten Bedeutung der elektronischen Medien im Rahmen der Erziehung im Elternhaus, so fallen die Beschreibungen der Eltern weitaus differenzierter aus. In den Intensivinterviews stellten sich im Kern vier unterschiedliche Haltungen heraus:

- Ein beträchtlicher Teil der Eltern hat zunächst einmal den Nutzen der elektronischen Medien vor Augen: Diese Medien eröffneten eine Fülle von Informationen und könnten damit das Wissen der Kinder erweitern. Zudem böten sie ansprechende Unterhaltung, die nicht selten von Kindern und Eltern gemeinsam genutzt werde. Damit schufen sie ein Feld für gemeinsame Bezugspunkte und Aktivitäten von Kindern und Eltern. Voraussetzung sei lediglich die richtige Auswahl der guten, geeigneten Angebote.

Wenn Kinder eigene Computer haben, so hilft ihnen das nach Ansicht dieser Eltern nicht nur in der Schule, sondern auch im späteren Leben. Der Fernseher im Kinderzimmer wird zwar nicht unbedingt begrüßt. Nicht selten wird er aber akzeptiert, weil er einen Schritt der Kinder zur Eigenverantwortung bedeu-

ten könne. Zuweilen empfinden die Eltern es allerdings auch schlicht als Entlastung für die eigenen Fernsehinteressen, wenn die heranwachsenden Kinder ihre Sport- oder Musikprogramme vom Kinderzimmer aus verfolgen. Nur eine kleinere Gruppe gibt zu, dass es zuweilen hilfreich sei, die Kinder mit dem Fernsehen für eine Weile zu beschäftigen.

*In Maßen ist das alles okay. Fernsehen oder Internet sind nun mal ein Teil der heutigen Zeit, und man kann sich nicht früh genug mit dem Computer vertraut machen. Es gibt ja heutzutage auch kaum noch Jobs, wo es keinen Computer gibt. Also ich finde es schon wichtig, frühzeitig den Computer zu beherrschen. Und Fernsehen, ja ich weiß nicht, gescheite Sendungen gibt es ja da nicht so viele, aber ich möchte es auch nicht vermissen, das brauche ich auch zum Abschalten. Und manche Kindersendungen sind eigentlich auch ganz lustig, die schaue ich mir manchmal mit L. auch ganz gerne zusammen an.*

*Die Kinder sehen im Fernsehen oft Sachen, die sie sonst nicht zu sehen bekommen. Plus Kinderprogramm und Märchen versteht sich. Danach reden wir oft über das gerade Gesehene. Besonders gut finden sie es, wenn sie Tiere aller Art gucken können. Auch die Zoogeschichten, die es mittags immer beim ZDF zu sehen gibt, finden die beiden Ältesten gut. Wir haben danach immer viel Gesprächsstoff – und das gefällt uns irgendwie allen gut.*

*Also so, wie meine Tochter damit umgeht, sehe ich keine Nachteile, ganz im Gegenteil. Sie kann ihr Wissen auf schnellstem Weg steigern bzw. Fragen beantworten.*

*Vor dem Einfluss von Fernsehen und Computer kann man sich ja gar nicht verschließen. Man kann im Fernsehen viel erfahren, viel lernen und sich gut unterhalten. Man muss es halt gezielt aussuchen.*

*Ein Fernseher im Kinderzimmer muss nicht sein, meine ich, obwohl L. nun auch einen hat. Vom eigenen Geld gekauft, tja. Ich habe mich lange dagegen gesträubt. Die Interessen gehen manchmal doch sehr auseinander, und das war auch der Grund für seinen Fernseherwunsch. Kann man auch irgendwie verstehen.*

*Ein PC wird inzwischen auch für Schulaufgaben fast vorausgesetzt. Sie haben häufiger Sachen zu schreiben oder zu bearbeiten, müssen googeln für einzelne Fächer oder Referate, tauschen sich da mit ihren Freunden aus.*

Diese Einstellungen werden auch in der quantitativen Umfrage erkennbar. Je nach Alter der Kinder berichten zwischen zwei Dritteln und drei Vierteln der Eltern darüber, dass sie Fernsehsendungen gemeinsam mit ihren Kindern anschauten und sie anschließend mit ihnen besprächen. Zudem schließt sich etwa ein Drittel der Eltern der Aussage an, dass ihre Kinder vieles aus dem Fernsehen lernten. Von den Müttern und Vätern der 6- bis 9-Jährigen geben immerhin 37 Prozent zu Protokoll, dass der Fernseher ihnen zuweilen dabei helfe, das Kind zu beschäftigen (vgl. Anhang-Schaubild A13).

- Ein Teil der Eltern befürchtet aber auch schlechte Einflüsse durch die elektronischen Medien. Gerade die Gewalt- und Sexdarstellungen im Fernsehen erregen immer wieder Unmut bei den Eltern. Hinzu kommen heute aber auch unerwünschte Rollenbilder, wie sie etwa durch Supermodels und Superstars vorgestellt werden. Die Kinder übernehmen vieles aus dem Fernseher. Durch Computer und Internet könnten die Kinder zudem mit Pornographie und anderen Dingen in Berührung kommen, vor denen die Eltern sie beschützen möchten.

*Was die sich allerdings immer öfter für einen Schwachsinn reinziehen, wie diese Nachmittags-Talkshows, das finden mein Mann und ich nicht wirklich gut, aber ist kaum zu ändern, weil*

*es ihre Klassenkameraden und Freunde ihnen gleichtun und sie den Blödsinn manchmal nur gucken, um in der Schule mitreden zu können.*

*Und da ist doch auch so viel Schrott, den sie sich ansehen würden. Alles das Gleiche: „Frauen-Tausch“ und „Bauer sucht Frau“ und diese Castingshows, jeden Tag so ein Mist.*

*Was sie im Fernsehen sehen, wollen sie auch umsetzen, hab ich so das Gefühl. Bei Teeniesendungen.*

In der quantitativen Umfrage erklären dazu bis zu 30 Prozent der Eltern, sie hätten Angst davor, dass ihr Kind durch das Fernsehen und den Computer mit schädlichen Dingen wie den Darstellungen von Gewalt und Sex in Berührung komme. Allerdings ist die Furcht vor einem allzu direkten Nachstellen des Gesehenen weitaus kleiner als man nach den lebhaften Debatten um die Wirkung des Fernsehens in den vergangenen Jahrzehnten annehmen könnte: Lediglich 11 bis 17 Prozent der Eltern haben den Eindruck, dass ihr Kind vieles unmittelbar aus dem Fernsehen übernimmt. Nach Eindruck der Eltern besteht die Wirkung der elektronischen Medien also nicht einfach in einer schlichten Anstachelung des kindlichen Nachahmungstriebes (vgl. Anhang-Schaubild A13).

- Probleme durch die elektronischen Medien erleben die Eltern viel eher darin, dass diese Medien einfach sehr viel Zeit beanspruchen, die den Kindern dann an anderer Stelle fehlt. Unter dem Fernsehen und dem Computer litte nicht allein das Lernen, sondern auch manches andere, das für die Entwicklung der Kinder notwendig sei, wie etwa das Zusammensein mit Freunden oder das Lesen. Nicht selten entstehe Zeitstress nur deshalb, weil die Kinder zusätzlich zu vielen anderen Aktivitäten auch noch fernsehen oder mit dem Computer spielen wollten.

*Den Einfluss sehe ich negativ, weil sie eben, wenn sie die Wahl haben, doofe Serien schauen und doofe Spiele spielen. Und es*

*hat einfach einen großen Suchtfaktor, und die Zeit vergeht unglaublich schnell. Und sie vergessen darüber ihre eigentlichen Aufgaben und Pflichten. Der Computer ist ein absoluter Zeiträuber.*

*Die vier bis fünf Stunden PC-Mist täglich führen dazu, dass sie zu wenig Zeit zum Spielen, Lesen und Entspannen, aber auch zum Hausaufgabenmachen haben.*

*Diese Dinge – Fernsehen und PC – rauben den meisten Kindern viel zu viel Zeit für ihre weitere Entwicklung. Je später ich sie vor allem an den PC heranführe, desto besser. Dann haben sie viel Zeit, ihre eigene Phantasie zu entwickeln, denn alles andere ist meistens – wie ich von anderen frustrierten Eltern weiß, die ihre Kinder nicht mehr im Griff haben, was den PC-Bedarf anbetrifft – sehr schädlich für die Entwicklung der Kinder und kostet sie auch gute Noten in der Schule, weil sie keine Zeit mehr haben, sich auch noch um ihre Hausaufgaben zu kümmern.*

Diese Empfindung, dass ihr Kind schlicht zu viel Zeit auf das Fernsehen oder die Beschäftigung mit dem Computer verwendet, kommt in der quantitativen Befragung in der Einstellung von bis zu 57 Prozent der Eltern zum Ausdruck (vgl. Anhang-Schaubild A13).

- Schädliche Wirkungen von Computer und Fernsehen nehmen die Eltern schließlich auch beim Verhalten der Kinder wahr. Nicht wenige haben den Eindruck, dass ihr Kind im Anschluss an die langen Fernseh- und Computersitzungen unruhig und unkonzentriert sei. Manche lasten zudem Bewegungsmangel, Übergewicht und auch soziale Zurückgezogenheit ihrer Kinder einer übermäßigen Beschäftigung mit den elektronischen Medien an.

*Seit der PC-Umgang hinzu gekommen ist, wirken meine Kinder viel gestressster.*

*Sie hocken einfach zu viel und zu lange vor dem Fernseher und vor dem PC und bewegen sich kaum. Vor allem unser Kleiner war dafür sogar schon in medizinischer Behandlung, weil er massive Probleme mit seinem Gewicht hatte durch das ständige Sitzen vor der Mattscheibe oder dem PC.*

*Bei meiner Tochter merke ich, dass sie durch das Fernsehen sehr hibbelig, also nervös wird. Sie ist aber auch sowieso ein Bewegungsmensch und die braucht dann echt einen Ausgleich, Fahrradfahren, Rollerfahren oder so was. Mein mittlerer Sohn, der sich gerne vergräbt, kann sich da natürlich auch hereinfallen lassen, das ist nicht ohne.*

*Der Älteste hat einen Fernseher, das war ein wirklich großer Kampf, der Kleine bekommt aber keinen. Zumindest solange der seine Schwätzer-Attacken in der Schule nicht sein lässt und wieder ausgeglichener wird. Ein Fernseher in seinem Zimmer würde den Kleinen nur noch nervöser machen, dann kriegt der in der Schule gar nichts mehr auf die Reihe.*

*Mal klappt es, und ich bekomme sie aus ihrer PC-Höhle, mal aber auch nicht.*

In der quantitativen Umfrage geben immerhin 35 Prozent der Eltern und Großeltern von Kindern mit eigenem Fernseher an, dass dieses Kind nach ihrem Eindruck nicht oft genug nach draußen komme. Generell haben 70 Prozent der Eltern und Großeltern den Eindruck, dass sie in der eigenen Kindheit weit-  
aus öfter „an der frischen Luft“ waren als jetzt ihre Kinder oder Enkel. Computer und Fernsehen sehen sie als Hauptgründe für die „Stubenhockerei“ der Heranwachsenden.

Um die positiven Aspekte von Computer und Fernsehen zu nutzen und die hier beschriebenen Probleme zu vermeiden oder möglichst zu minimieren, nutzen Eltern unterschiedliche Strategien, von denen die direkte Einflussnahme auf Dauer und Inhalte der Mediennutzung sicher die am weitesten verbreitete ist. In fast allen Familien legen die Eltern für ihre Kinder zunächst



fest, wie lange ferngesehen oder mit dem Computer gespielt werden darf. Diese Zeiten beginnen in der Regel mit einer halben oder einer dreiviertel Stunde bei Dreijährigen und verlängern sich dann, wie bereits gesehen, mit dem Heranwachsen der Kinder. In den meisten Familien entstehen aus dieser Einflussnahme aber auch Konflikte. So wollen z. B. 83 Prozent der Eltern die Fernsehdauer ihrer Kinder beeinflussen und 61 Prozent geraten darüber in Auseinandersetzungen mit ihren Kindern. Auseinandersetzungen über die Inhalte, also über die gesehenen Fernsehprogramme erleben 43 Prozent der Eltern.

In keinem anderen Bereich prallen die Wünsche von Eltern und Kindern so häufig aufeinander wie bei der Nutzung von Fernseher und Computer. Während kleinere Kinder sich mit ihren Eltern vornehmlich um das Fernsehen streiten, verlagern sich die Auseinandersetzungen beim Heranwachsen der Kinder oft auf das Thema Computer. In gewisser Weise ist die Erziehung damit auch zu einem anhaltenden Konflikt um die Mediennutzung der Kinder geworden (Tabelle 17).

Wie Regulierungsversuche konkret aussehen, zeigen wiederum die Intensivinterviews zum Generationen-Barometer. Darin finden sich Lösungen im möglichst großen Einklang wie das gemeinsame Aussuchen von Sendungen, ebenso wie das jähe Abschalten des Fernsehers oder technische Lösungen, etwa durch spezielle Schaltungen, so dass die Kinder den Fernseher oder den Computer nicht ohne Hilfe einschalten können. Darüber beschwerten sich die Kinder nicht nur, sie führen häufig als Eideshelfer auch ihre Freunde und Klassenkameraden an, die im Zweifel immer mehr fernsehen dürfen als sie selbst. Oft enden die Dispute mit Streit und Tränen.

Einige Eltern suchen die Medienbegeisterung ihrer Kinder auch für die Erziehung zu nutzen. Sie bestrafen ihre Kinder bei Vergehen mit dem Entzug des Fernsehens oder des Computers und bestätigen damit indirekt die Vorstellung der Kinder vom besonderen Wert des Verbotenen.

## Medienerziehung als anhaltender Kampf zwischen Eltern und Kindern um die Dauer der Fernseh- und Computernutzung - Wenig Aufmerksamkeit für das Lesen

Eltern von Kindern unter 16 Jahren				
	insg.	Alter der Kinder		
		3 bis 5 Jahre	6 bis 13 Jahre	14 bis 15 Jahre
	%	%	%	%
"Wie viel sie fernsehen"				
Da will ich mein Kind beeinflussen	83	93	85	76
Dabei gibt es Auseinandersetzungen	61	67	72	52
"Was sie im Fernsehen anschauen"				
Da will ich mein Kind beeinflussen	83	92	89	71
Dabei gibt es Auseinandersetzungen	43	41	54	37
"Was sie am Computer machen"				
Da will ich mein Kind beeinflussen	62	45	77	59
Dabei gibt es Auseinandersetzungen	21	5	32	22
"Wie viel Zeit sie am Computer verbringen"				
Da will ich mein Kind beeinflussen	68	50	81	72
Dabei gibt es Auseinandersetzungen	38	21	49	50
"Bei dem, was sie lesen"				
Da will ich mein Kind beeinflussen	25	24	27	26
Dabei gibt es Auseinandersetzungen	3	3	3	2
"Wie viel sie lesen"				
Da will ich mein Kind beeinflussen	24	21	22	16
Dabei gibt es Auseinandersetzungen	5	3	3	10

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

*Ich bin da meistens knallhart, was die Dauer des täglichen Fernsehkonsums anbelangt! Das fällt mir manchmal auch ganz schön schwer, wenn die Süßen so schön eingeknuddelt in ihren Kuscheldecken auf der Couch liegen und begeistert ihre Märchen ansehen, aber ich denke, ich tue ihnen keinen Gefallen, wenn ich sie länger vor dem Fernseher lasse. Selbstverständlich wähle ich auch immer die Filme und Sendungen aus, die Kinder ohne Bedenken sehen können – das mache ich schon aus Selbstschutz, denn unsere Große hat mal neulich, an mich gekuschelt, die Tagesschau gesehen und die Fragen, die danach kamen, dauerten ungefähr eine Stunde in der Beantwortung. Die Kleine hat dann auch in der folgenden Nacht total unruhig geschlafen, weil sie die gesehenen Dinge so beschäftigt haben.*

*R. verbringt gerade jetzt im Winter etwa anderthalb Stunden pro Tag am Computer. Sie chattet mit Freunden oder sucht sich Infos für die Schule raus. Computerspiele interessieren sie nicht so sehr. Trotzdem muss ich ihr manchmal den Saft abdrehen, sonst findet sie kein Ende.*

*Das gelingt mir insoweit, wenn ich wirklich sage: jetzt ist Schluss. Wenn jetzt die Abendzeit vorbei ist oder so, dann gehe ich auch einfach hin und mach den Fernseher aus. Mittendrin. Da gibt's dann Gebrüll und auch mal einen Nervenzusammenbruch.*

*Und sie können eben auch nicht alleine an den Computer, weil ich das Passwort habe. Das ist zwar immer und dauernd mit Diskussionen verbunden, aber ich bleibe da hart. Meistens.*

*Unsere Kinder dürfen nicht unbeaufsichtigt an den Fernseher, da haben wir eine Schaltung einbauen lassen.*

*Wenn es nach den Kindern ginge, würden sie wahrscheinlich den ganzen Tag gucken. Aber wir begrenzen das auf eine Stunde.*

*Also, am liebsten würden sie ohne Beschränkung zuschauen. Das gibt es aber nicht bei uns, dann ist das Gemaule wieder groß. Aber wenn ich höre, was die anderen in seiner Klasse angeblich alles sehen dürfen, da frage ich mich, wie die im Unterricht wach bleiben können.*

*Manchmal gibt es Streit beim Thema Fernsehprogramm und dann natürlich über dessen zeitliche Begrenzung.*

*Wenn die Kinder sich nicht so verhalten, wie ich es für richtig erachte, hat das Konsequenzen. Fernseh- und Computerverbot sind die hauptsächlichen Verbote, oder ich schicke die Kinder ins Zimmer.*

*Wenn sich einer ganz vehement falsch verhält, dann muss er auch schon mal in seinem Zimmer schmoren. Ansonsten gibt es mal Fernseh- oder Computerverbot oder es wird ein Nintendo einkassiert.*

Zum Teil nutzen die Eltern aber auch andere Wege, um das Fernsehen und Computerspielen ihrer Kinder zu kanalisieren. So machen sie ihren Kindern etwa Vorschläge, was man gemeinsam im Fernsehen anschauen könnte. Nicht wenige versuchen auch, die Kinder durch andere Aktivitäten abzulenken.

*Eine gute Alternative finde ich immer, so einen Film sich auszulihen, auf DVD oder Video. Da haben sie dann auch Spaß und können sich dann gezielt einen Film aussuchen und sich anschauen.*

*Da versuchen wir schon mit Ablenkung, gemeinsamem Spielen, vom Fernsehen abzukommen.*

*Wenn wir entdecken, dass sich unsere Kinder einmal für etwas anderes interessieren als für den PC oder das Fernsehen, haben sie unsere volle Unterstützung.*

*Wenn ich zuhause bin, versuche ich sie vor allem in ihrem PC-Verhalten einzuschränken, indem ich Hausaufgabenmachen ansage oder ihnen andere Beschäftigungsmöglichkeiten ans Herz lege oder nur mit ihnen einkaufen oder Freunde besuchen fahre oder Tennis spielen gehe. Jede Form der Ablenkung kommt mir da recht, Hauptsache kein PC.*

Erkennbar wird aber auch eine Gruppe von Müttern und Vätern, die auf das Fernsehen und die Computeraktivitäten ihrer Kinder keinen Einfluss ausüben (12 Prozent der Eltern, vgl. Anhang-Schaubild A5). Zum Teil sind das Eltern von größeren Kindern, die ihren Sprösslingen die Entscheidung über die Freizeitbeschäftigung bewusst überlassen. Bei einigen handelt es sich aber auch um berufstätige Eltern, denen die Zeit oder auch die Kraft fehlt, in diesem Bereich Einfluss auf ihre Kinder zu nehmen.

*Sie sitzen durchschnittlich vier bis fünf Stunden täglich vor dem Computer. Ich kann aus beruflichen Gründen leider nicht wirklich richtig kontrollieren. Wenn ich das Haus verlasse, hängen sie spätestens am PC und beim Chatten im Internet. Das kann ich, ohne Sorge um den Hausfrieden, leider nicht verhindern.*

*L. guckt gerne Kindersendungen, ich versuche das einzuschränken auf einen bestimmten Zeitrahmen. Allerdings sind mein Mann und ich da oft zu inkonsequent, wenn wir müde und kaputt sind.*

*Wenn sie mal zu Hause ist, wird rund um die Uhr ferngesehen. Meist guckt sie gar nicht hin, gleichzeitig ist auch der Compi immer an oder sie führt nebenbei Dauertelefonate, zum Glück muss sie ihre Handy-Rechnung von ihrem Taschengeld bezahlen. Den Computer wollte sie unbedingt für die Schule haben. Da bin ich natürlich auch drauf reingefallen. Also lernen tut sie weder durch das Eine noch durch das Andere. Beeinflussen kann ich das nur mit Erpressung oder mit Taschengeldkürzung*

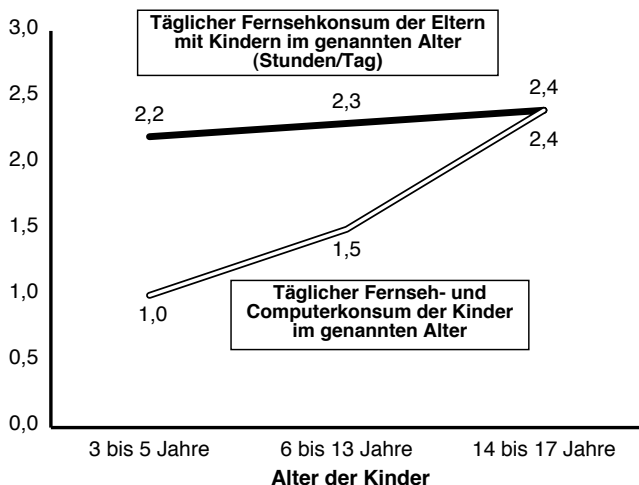
*und letzten Endes kann ich das ja auch nicht immer kontrollieren, wenn ich den ganzen Tag aus dem Haus bin.*

Obwohl nun die Erziehung durch das eigene Vorbild zu den Kernvorstellungen der modernen Erziehung gehört, sprechen die Eltern in diesem Zusammenhang nicht ein einziges Mal darüber, dass sie sich bemühen würden, ihren Kindern mit gutem Beispiel voranzugehen und den eigenen Fernseh- und Computerkonsum einzuschränken. Das findet offensichtlich auch nur selten statt (Schaubild 24): Eltern unter 45 Jahren sitzen nach den Daten der Allensbacher Medienstudie AWA nach der Geburt des ersten Kindes in der Regel ebenso häufig und ebenso

Schaubild 24

## Die Bildschirmzeiten der Kinder nähern sich denen der Eltern an

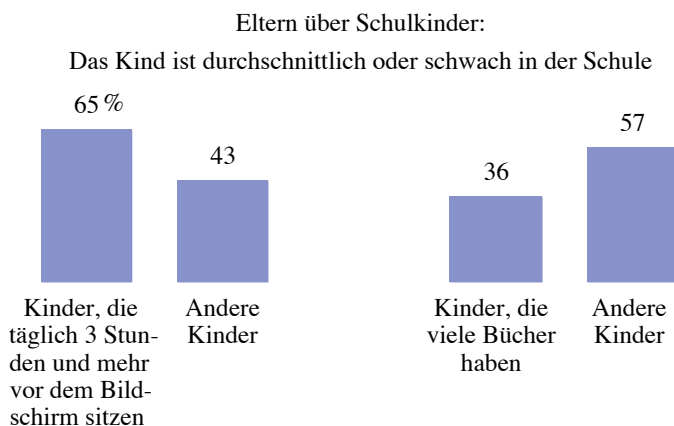
**Durchschnittliche Dauer des täglichen Fernsehkonsums (Eltern) bzw. des täglichen Fernseh- und Computerkonsums (Kinder)**



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 14 Jahre  
Quellen: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, AWA 2009

lange vor dem Fernseher oder dem Computer wie zuvor. Nicht anders als bei den gleichaltrigen Kinderlosen betragen die durchschnittlichen Fernsehzeiten jeweils etwa 2,2 bis 2,4 Stunden am Tag (AWA 2009). Von daher muss Kindern die Einschränkung ihrer Fernseh- und Computerzeiten durch die Eltern früher oder später als eine Art von Doppelmoral erscheinen. Hier, wo das Vorbild der Eltern in deutlichem Gegensatz zu deren Ermahnungen steht, setzt sich bei den Kindern unschwer erkennbar das Vorbild durch.

Dabei spricht einiges dafür, dass die Furcht der Eltern vor schulischen Nachteilen durch überlange Fernseh- und Computerzeiten nicht unbegründet ist: Kinder, die lange vor dem Computer und dem Fernseher sitzen, gehören zumindest deutlich häufiger zu den nur durchschnittlichen oder leistungsschwachen Schülern als Kinder, deren Bildschirmzeiten sich in Grenzen halten. Sehr viel seltener finden sich in dieser Gruppe der wenig erfolgreichen Schüler dagegen Kinder mit einer Neigung zum Lesen, hier vertreten durch die Kinder mit vielen Büchern:



Ergänzende Analysen zeigen nun zwar, dass die Mediennutzung der Kinder mögliches Schulversagen nur zu einem relativ kleinen Teil erklärt. Nicht weniger bedeutsam sind, wie auch schon im fünften Kapitel gesehen, die Bildung der Eltern und deren

Schichtzugehörigkeit sowie vor allem selbstverständlich die Anlagen des Kindes. Gleichwohl löst sich der hier sichtbare Zusammenhang der Schulleistungen mit dem Medienkonsum nicht etwa auf, wenn diese jeweiligen Besonderheiten in die Analysen mit einbezogen werden. Die Beobachtung vieler Eltern von einem Übermaß von Computer und Fernsehen als Fressfeind des Lernens bestätigt sich damit.

Die frühe Präferenz der Kinder für den Computer sowie das geringe Gewicht, das Eltern auch auf eine zukünftige Teilnahme der Kinder am politischen Leben legen, deuten zudem auf erhebliche Veränderungen des Informationsverhaltens hin. Während die älteren Leute in ihrer Kindheit und Jugend meist noch lernten, sich regelmäßig über das Zeitgeschehen in der Zeitung zu informieren, lernen die Kinder und Jugendlichen heute eher die anlassbezogene Informationsrecherche. Die möglichen Folgen solcher Veränderungen wurden bereits in einer Reihe von Allensbacher Studien erkennbar, deren Hauptergebnisse Renate Köcher folgendermaßen zusammenfasst:

„Das, was von Vielen als bloßer Substitutionsprozess gesehen wird, bei dem Fernsehen und Internet von Jüngeren anstelle einer Tageszeitung genutzt werden, ist in Wirklichkeit ein Paradigmenwechsel im Umgang mit Information. Fernsehen und Internet werden von den Unter-30-Jährigen keineswegs der Tageszeitung vergleichbar für die kontinuierliche tägliche Information genutzt. Trotz einer Reichweite von 86 Prozent (bei den 14- bis 29-Jährigen) spielt das Internet als Informationsquelle über das aktuelle Geschehen in der jungen Generation nur eine geringe Rolle. Stichtagsbefragungen belegen, dass sich im Durchschnitt nur 15 Prozent der Unter-30-Jährigen via Internet über das aktuelle Geschehen informieren.

Das Internet wird stattdessen in hohem Maße für Kommunikation und für die gezielte Information bei einem aktivierten und strukturierten Informationsbedarf genutzt: Man informiert sich dann, wenn man etwas Bestimmtes wissen will. Der auf Knopfdruck jederzeit verfügbare, schier unerschöpfliche Informationsbestand des Internet lässt Vielen die kontinuierliche Information überflüssig erscheinen: schließlich steht die Informa-



tion dann, wenn man sie braucht, zur Verfügung. Damit gewöhnt sich jedoch ein großer Anteil der Jüngeren, die bereits mit diesem neuen Medienangebot aufgewachsen sind, die kontinuierliche Information nicht mehr an, sondern ersetzt die regelmäßige Informationsernährung durch eine bedarfsgesteuerte Information. Das aber bedeutet, dass die Information wesentlich ereignisgetriebener erfolgt und eher auf Themen fokussiert ist, für die von vornherein großes Interesse besteht.

Das Fernsehen kompensiert diese Entwicklung nicht, da ein wachsender Anteil der Unter-30-Jährigen informierenden Inhalten ausweicht und das Fernsehen primär als Unterhaltungsmedium nutzt.“<sup>1</sup>

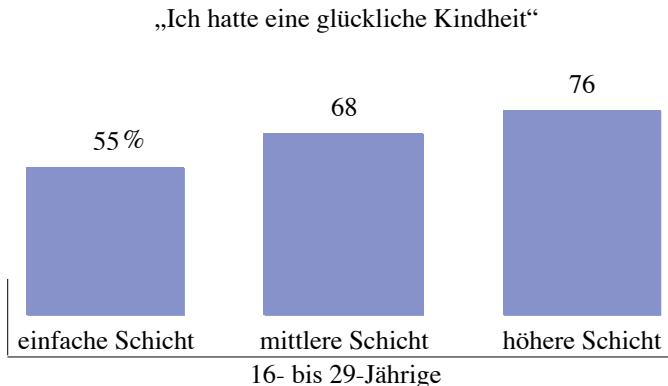
---

<sup>1</sup> Renate Köcher: Die schleichende Veränderung der Gesellschaft. In: Allensbacher Jahrbuch der Demoskopie. Bd. 12: 2003 bis 2009. Hrsg. von R. K. Berlin, New York 2009. S. 433-436.



## Ausblick: Was zu einer glücklichen Kindheit gehört

Alle Eltern wünschen ihren Kindern eine glückliche Zukunft und schon heute eine glückliche Kindheit. Dabei zeigen die Kindheitserinnerungen der Befragten, dass die Voraussetzungen für eine glückliche Kindheit in unterschiedlichen Milieus noch immer unterschiedlich groß sind. Kinder, die in besseren materiellen Verhältnissen und bei höher gebildeten Eltern aufwachsen, haben danach, wegen besserer Voraussetzungen für die Erziehung, eine höhere Chance auf eine glückliche Kindheit.

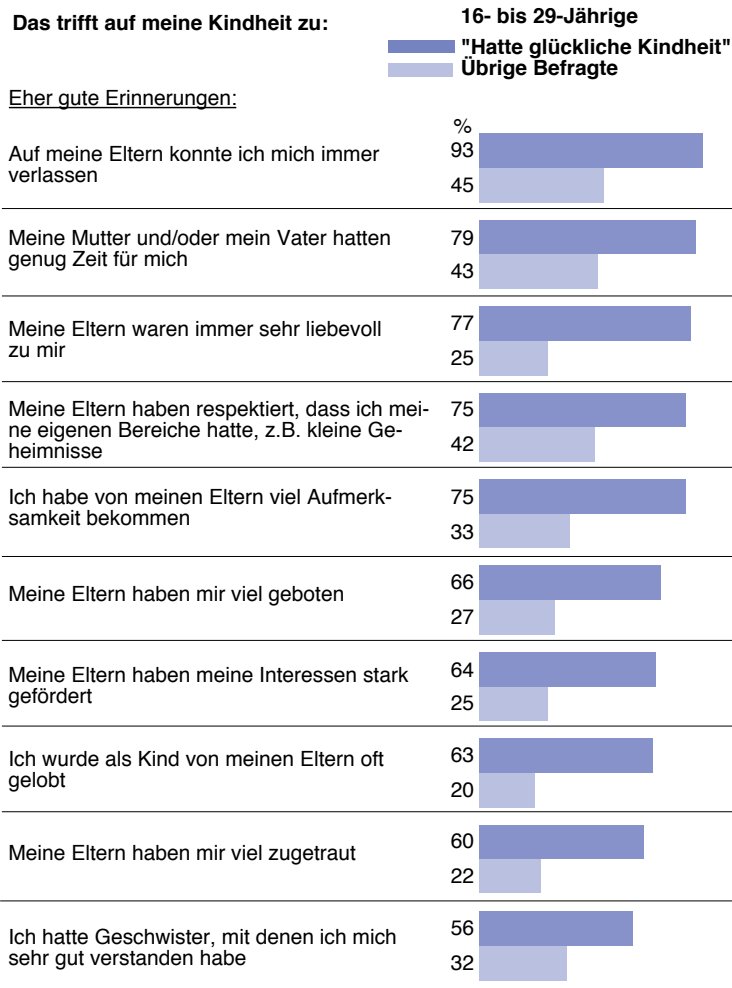


Allerdings verweisen vertiefende Analysen darauf, dass die hier gemessenen Unterschiede sich nur zum deutlich kleineren Teil durch Besitz und Bildung erklären, sondern an erster Stelle durch das Verhalten der Eltern. Die Eltern haben es also unabhängig von ihrer Schichtzugehörigkeit weitgehend selbst in der Hand, ob ihre Kinder eine glückliche Kindheit erleben oder nicht.

Ein Vergleich der Erinnerungen von glücklich und weniger glücklich Aufgewachsenen macht die Verhaltensweisen erkennbar, die zum späteren Urteil „Ich hatte eine glückliche Kindheit“ beitragen (Schaubild 25).

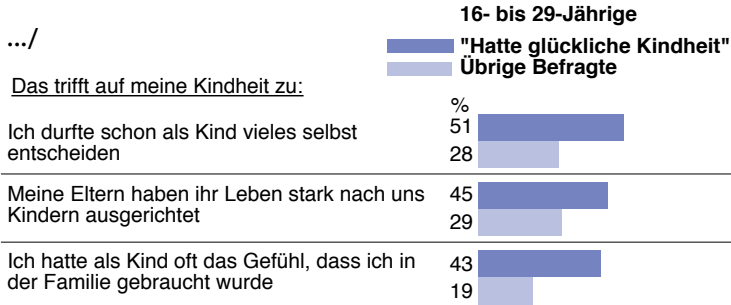
## Was zu einer glücklichen Kindheit gehört

Frage: "Wenn Sie mal an Ihre Kindheit denken, welche Erfahrungen haben Sie damals gemacht, was von dieser Liste trifft da auf Sie zu?"  
(Vorlage einer Liste)

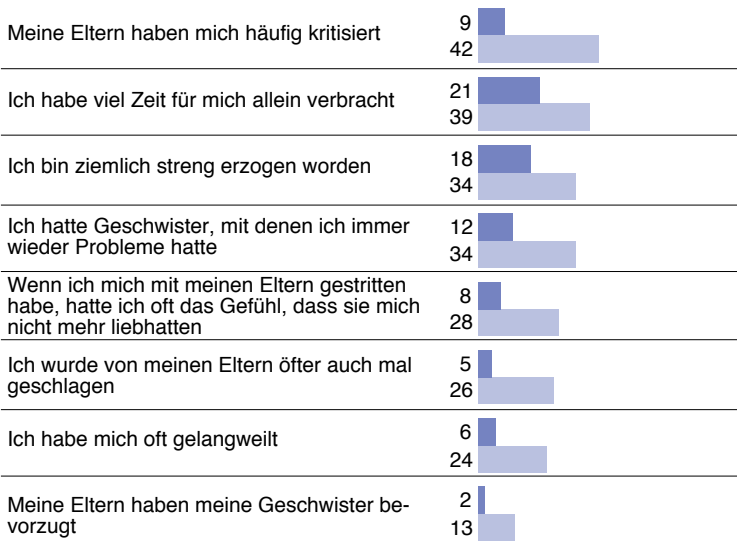


.../

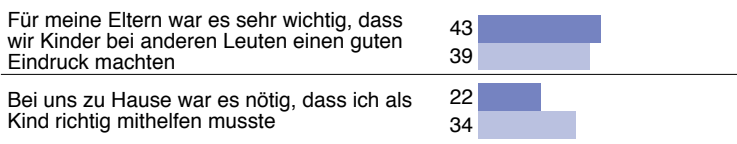
## Was zu einer glücklichen Kindheit gehört



### Eher schlechte Erinnerungen



### Neutrale Erinnerungen:



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

An erster Stelle ist dabei die liebevolle Zuwendung der Eltern zu den Kindern von Bedeutung. Damit hängt eng zusammen, dass die Eltern sich genügend Zeit für die Kinder nehmen und ihnen mit Aufmerksamkeit begegnen. Zum Glück der Kindheit gehört zudem unabdingbar die Verlässlichkeit der Eltern. Fast ausnahmslos erklären die glücklich Aufgewachsenen: „Auf meine Eltern konnte ich mich immer verlassen“. Die nächste bedeutsame Dimension ist dann der Respekt vor der Persönlichkeit des Kindes, etwa indem man ihm Freiräume und eigene Bereiche zubilligt und ihm auch etwas zutraut. Hinzu kommt oft auch die Förderung der Kinder, dass man ihnen die Möglichkeit gibt, ihre eigenen Interessen zu entwickeln und zu verfolgen. Auch das Gefühl, nützlich und hilfreich für die Familie zu sein, trennt offenbar glückliche und weniger glückliche Kinder.

Weniger groß fallen dagegen die Unterschiede bei jenen aus, deren Eltern ihr Leben stark auf die Kinder ausrichteten oder die schon früh vieles selbst entscheiden durften: Auch wenn hinter solchen Haltungen oft besonders große Verzichtseleistungen der Eltern stehen, bedeuten sie offenbar noch nicht automatisch einen Glücksgewinn für die Kinder.

Destruktiv wirken dagegen offensichtlich vor allem Schläge, häufige Kritik durch die Eltern sowie Liebesentzug als Strafe und auch ein Mangel an Anregungen, der Langeweile erzeugt. Jüngere Leute, die so etwas erlebten, denken nur selten gern an ihre Kindheit zurück.

## Anhang





## Anhang:

### Die Schichteinstufungen des Generationen-Barometers

Die Schichtzugehörigkeit eines Einzelnen lässt sich kaum nach nur einem einzigen Merkmal bestimmen wie etwa nach der Höhe des Einkommens, dem Besitz, der Schul- und Berufsbildung oder dem Berufskreis. Ein besseres Bild der sozialen Verhältnisse gewinnt man, wenn mehrere Merkmale zugleich berücksichtigt werden. Das ist die Grundidee der hier genutzten Skala des sozioökonomischen Status, die für alle Befragten einen Punktwert des Status errechnet. Dieser Punktwert summiert sich aus vier Teil-Punktwerten für unterschiedliche Merkmale:

- Schul- und Berufsbildung
- Berufskreis des Hauptverdieners im Haushalt
- Nettoeinkommen des Hauptverdieners im Haushalt
- Soziale Schicht nach dem Interviewer-Eindruck

Da die Befragung zum Generationen-Barometer von Angesicht zu Angesicht durchgeführt wird und die Interviewer die Befragten dazu in der Regel in deren Wohnungen aufsuchen, kann auch der Eindruck mit aufgenommen werden, den die meist sehr geübten Interviewer von der Wohnung und den Lebensumständen der Befragten mitbringen.

Bei jeder der vier Dimensionen ergibt sich eine Abfolge von Ausprägungen, wobei die weniger klar gestuften Berufskreise hier nach den durchschnittlichen Einkommen der Teilgruppen angeordnet werden (Arbeiter ohne Berufsabschluss, Facharbeiter, einfache Angestellte und Beamte usw.) Allerdings ist damit noch nichts über die Abstände von einer Stufe zur nächsten gesagt: Hier stellt sich etwa die Frage, ob und inwieweit sich Facharbeiter von einfachen Angestellten im Hinblick auf Kenntnisse und Informationen im Durchschnitt unterschei-

den: Sind die faktischen Unterschiede zwischen den beiden Gruppen groß oder eher klein? Und wie sieht es mit dem Besitz und der Haushaltseinrichtung derjenigen mit kleineren Einkommen oder höheren Einkommen aus?

Um also die vorhandenen Rangskalen in Intervallskalen umzuwandeln, benötigt man Informationen über die Abstände zwischen den verschiedenen Ausprägungen. Dazu wurden bei der Entwicklung und Aktualisierung der Skala empirische Daten zum Besitz ausgewählter Gebrauchsgüter und zum Informationsstand der einzelnen Bevölkerungssegmente aus anderen Allensbacher Umfragen herangezogen. Mit Hilfe dieser Informationen konnten den verschiedenen Ausprägungen der genannten Variablen bestimmte Einflüsse auf den Status zugeschrieben werden.

Zur Quantifizierung wird ein Punktesystem benutzt. Die niedrigste Ausprägung einer Variablen erhält jeweils den Punktwert 10. Die Punktwerte der höheren Ausprägungen spiegeln die Abstände zu dieser Gruppe wieder, wie sie sich bei Berücksichtigung der Besitzmerkmale und des Informations- und Wissensstandes ergeben.

	Anzahl der Ausprägungen	Spannweite der Punktwerte
Schulabschluss .....	6	10 bis 36
Berufskreis des Hauptverdieners .....	11	10 bis 26
Nettoeinkommen des Hauptverdieners .....	10	10 bis 34
Soziale Schicht nach Interviewerbeobachtung .....	4	10 bis 44

Da der Gesamtpunktwert einer Person als Summe der Einzelwerte zu diesen vier Kriterien errechnet wird, ergibt sich für die aktuelle Skala des gesellschaftlich-wirtschaftlichen Status eine Bandbreite von mindestens 40 bis maximal 140 Punkten.

Die hier vorgenommene Abgrenzung der Schichten benutzt nun diese Punktwerte und grenzt danach eine eher kleinere höhere und einfache Schicht von einer eher breiten Mittelschicht ab. Dazu werden für die höhere Schicht die 25 Prozent mit den höchsten und für die einfache Schicht die 25 Prozent mit den niedrigsten Punktwerten ausgewiesen. Eine solche Einteilung folgt grob der von der Bevölkerung wahrgenommenen Schichtung, die auch bei Selbsteinstufungen der eigenen Schicht näherungsweise sichtbar wird.

Durch den Anstieg des Bildungsniveaus und der Einkommen in den zurückliegenden Jahrzehnten gibt es allerdings eine relativ hohe Korrelation zwischen den Punktwerten und dem Alter: Rentner gehören etwas eher zu jenen, die niedrige Punktwerte erzielen. Eine Schichteinteilung ohne Rücksicht auf diesen Altersbias würde dazu führen, dass sich bei Schichtvergleichen das Alter als intervenierende Variable übermäßig auswirken würde. Deshalb wurde die hier vorgenommene 25-, 50-, 25-Prozent-Einteilung für jede Altersgruppe gesondert vorgenommen. Dabei ergaben sich die folgenden Punktwerte:

Altersgruppe	Schicht		
	Einfache (ca. 25 %)	Mittlere (ca. 50 %)	Höhere (ca. 25%)
16 bis 29 Jahre	40-68	69- 89	90-139
30 bis 44 Jahre	40-72	73-100	101-140
45 bis 59 Jahre	45-71	72-101	102-140
60 Jahre und älter	40-62	63- 86	87-139

Wenn hier also die einfache Schicht der ältesten Altersgruppe mit der einfachen Schicht der jüngsten verglichen wird, so stehen dabei jeweils etwa 25 Prozent der beiden Altersgruppen gegenüber.

## Sexualaufklärung: Am besten durch die Eltern - ältere Leute wurden eher von Freunden "aufgeklärt"

Frage: "Was finden Sie besser: wenn Kinder in der Schule aufgeklärt werden, oder wenn sie von ihren Eltern aufgeklärt werden?"

Bevölkerung					
	insg.	Altersgruppen			
		16 bis 29 Jahre	30 bis 44 Jahre	45 bis 59 Jahre	60 Jahre und älter
	%	%	%	%	%
<u>Aufklärung am besten durch:</u>					
Schule	12	16	7	10	16
Eltern	24	23	24	27	22
Von beiden gleichermaßen	55	51	62	54	52
Weder noch	1	2	x	1	1
Unentschieden	8	8	7	8	9
	100	100	100	100	100

Frage: "Und wie sind Sie persönlich aufgeklärt worden: in der Schule, von Ihren Eltern, von Freunden, oder von wem sonst?"

Bevölkerung					
	insg.	Altersgruppen			
		16 bis 29 Jahre	30 bis 44 Jahre	45 bis 59 Jahre	60 Jahre und älter
	%	%	%	%	%
<u>Selbst aufgeklärt durch:</u>					
Freunde	36	24	32	41	42
Eltern	31	50	37	25	18
Schule	28	40	41	29	10
Andere Angaben	8	7	6	12	7
Unentschieden, keine Ang.	10	7	6	5	23
	113	128	122	112	100

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Ein gutes Drittel der Eltern empfindet Erziehung als schwierig - Kinderlose sehen öfter Schwierigkeiten

Fragen: "Wenn Sie einmal an die Erziehung Ihrer Kinder denken: Würden Sie sagen, die Erziehung war bzw. ist alles in allem sehr schwer, ziemlich schwer, nicht besonders schwer, überhaupt nicht schwer?"

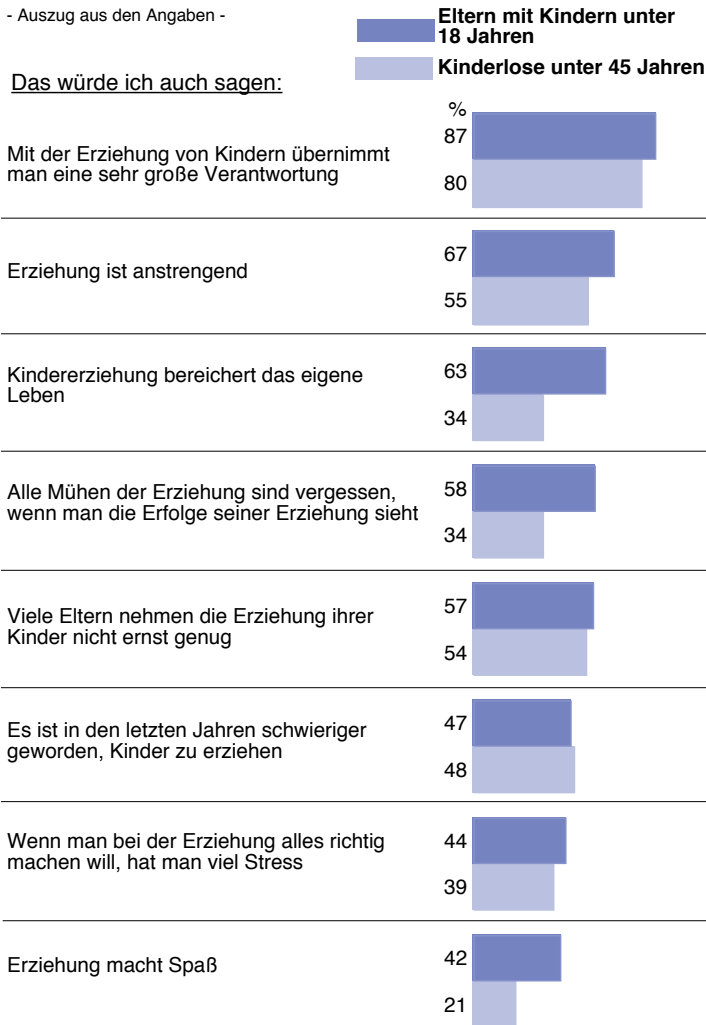
"Wie ist Ihr Eindruck: Wie schwer ist es eigentlich, Kinder zu erziehen? Würden Sie sagen sehr schwer, ziemlich schwer, nicht besonders schwer, überhaupt nicht schwer?"

	Eltern von Kindern unter 18 Jahren %	Kinderlose unter 45 Jahren %
"Sehr schwer"	4	11
"Ziemlich schwer"	32	46
"Nicht besonders schwer"	30	8
"Überhaupt nicht schwer"	5	1
Ganz unterschiedlich	28	-
Unentschieden	1	34
	100	100

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Bild der Kindererziehung: Kinderlose sehen eher die Probleme der Kindererziehung, sehr viel seltener die damit verbundene Freude der Eltern

- Auszug aus den Angaben -



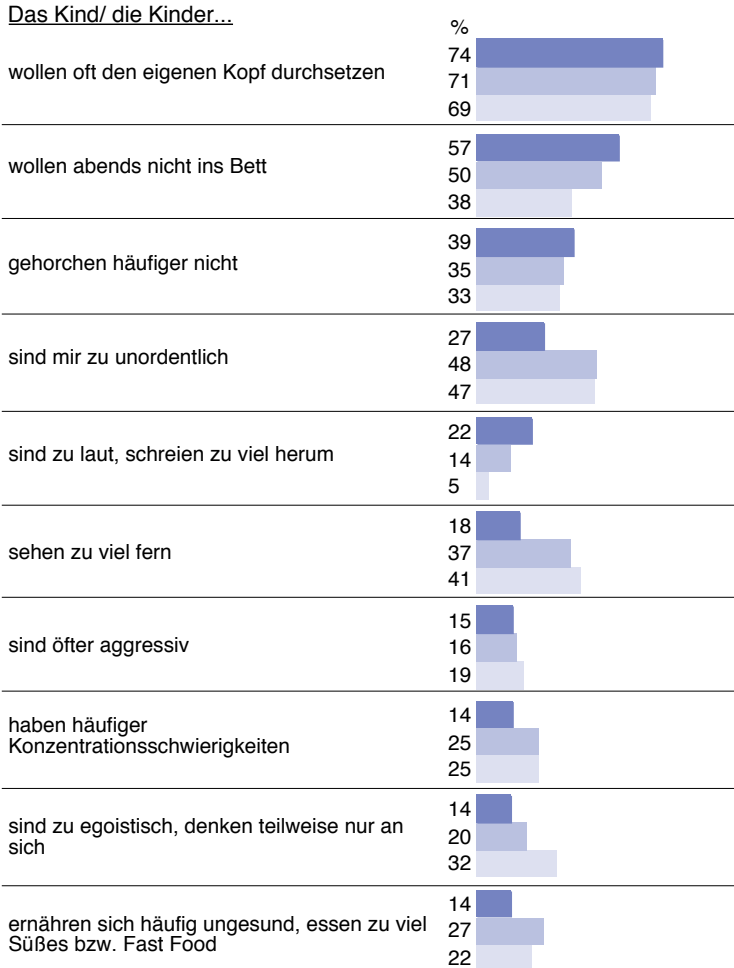
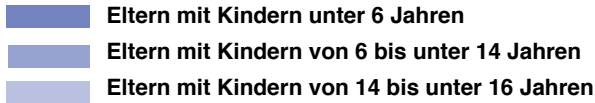
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

**FAKTORENANALYSE "Wahrgenommene Erziehungsprobleme"**

Generationen-Barometer 2009

	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	Kommunalitäten
<b>Faktor 1: Verwöhnung</b>						
Sie werden zu sehr verwöhnt, ihnen werden zu viele Wünsche erfüllt	,74	,07	,11	,03	,11	,58
Ihnen steht für ihr Alter zu viel Geld zur Verfügung	,71	,00	,16	,09	,14	,55
<b>Faktor 2: Überforderung</b>						
Dass ihre Freizeit zu sehr verplant ist, sie zu viele Verpflichtungen haben	,04	,77	,06	,07	,09	,61
Sie stehen zu sehr unter Leistungsdruck	,04	,76	,05	,11	,06	,60
<b>Faktor 3: Ungesunde, nachteilige Verhaltensweisen</b>						
Dass sie zu wenig Bewegung haben	,02	,13	,74	,07	,06	,56
Sie sind häufig übergewichtig, ernähren sich ungesund und unausgewogen	,07	,06	,73	,13	,13	,57
Dass sie zu viel Zeit vor dem Fernseher oder dem Computer verbringen	,11	,13	,62	,05	,10	,42
Dass sie zu früh mit Alkohol und Zigaretten in Berührung kommen	,29	,04	,47	,04	,22	,36
<b>Faktor 4: Autoritäre Erziehung</b>						
Sie werden zu streng und autoritär erzogen	,13	,08	,13	,77	,06	,63
Dass sie zu wenig Kontakt zu anderen Kindern haben	,06	,08	,12	,65	,05	,44
<b>Faktor 5: Zu wenig Erziehung</b>						
Sie bekommen zu wenig Werte und Orientierungen vermittelt	,03	,13	,12	,04	,72	,55
Sie kennen keine klaren Regeln und Vorgaben	,19	,08	,13	,08	,67	,51
Dass sie nicht genügend Zuwendung in der Familie bekommen	,15	,12	,26	,35	,53	,52
Sie müssen zu selten Verantwortung übernehmen	,40	,02	,04	,10	,51	,43
Sie können häufig nicht erkennen, was richtig und was falsch ist	,22	,05	,08	,06	,50	,31
<b>Nicht zuzuordnen</b>						
Sie beschäftigen sich viel zu früh mit Themen, die eigentlich in die Welt der Erwachsenen gehören	,27	,26	,06	,02	,31	,24
Dass ihre Phantasie und ihre Kreativität zu wenig gefördert werden	,16	,28	,21	,36	,25	,34

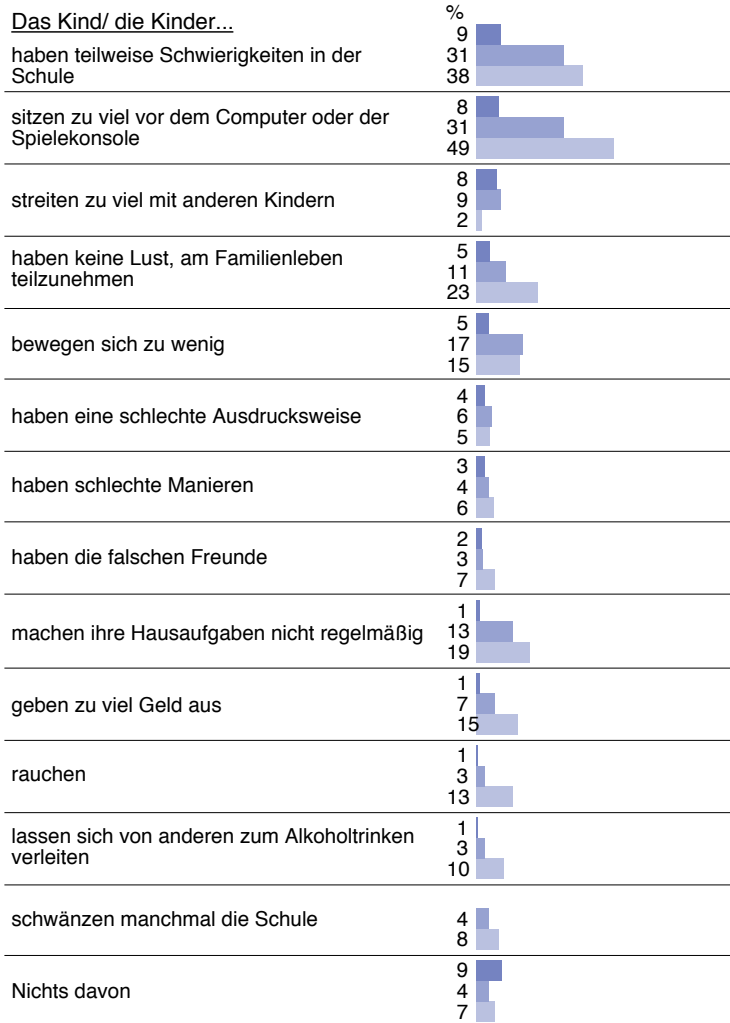
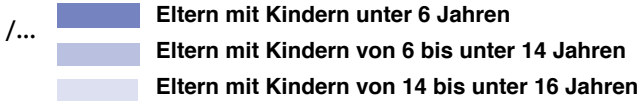
## Erziehungsprobleme in unterschiedlichem Alter



.../

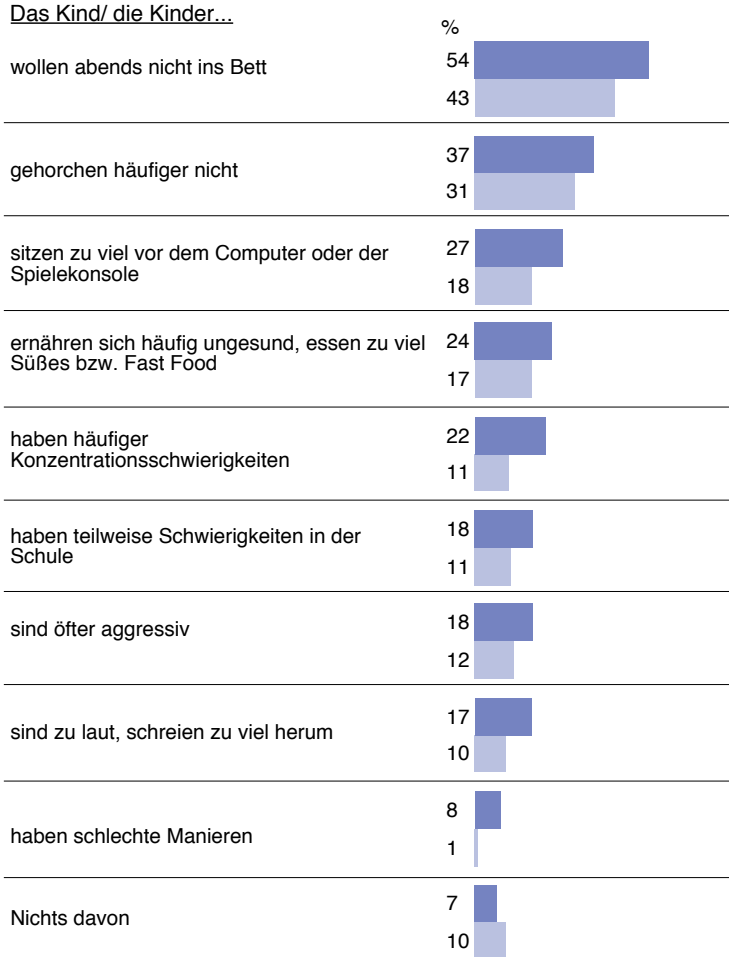
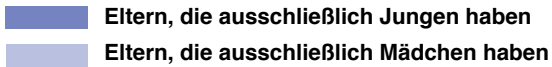


## Erziehungsprobleme in unterschiedlichem Alter



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern mit Kindern unter 16 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Erziehungsprobleme von Jungen und Mädchen

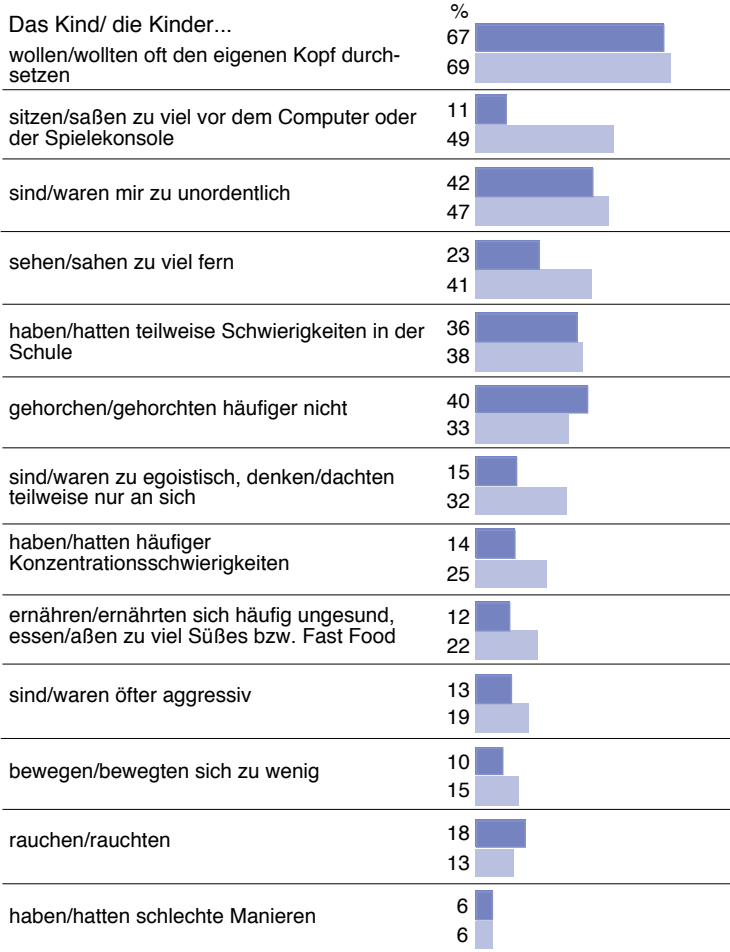


Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern mit Kindern unter 16 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Wo es heute Probleme gibt und wo Eltern erwachsener Kinder früher Probleme hatten

Eltern von erwachsenen Kindern  
 Eltern von Kindern, die heute 14 bis 15 Jahre alt sind

- Auszug aus den Angaben -



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Bereiche, in denen Eltern versuchen, ihre Kinder zu beeinflussen

Frage: "Es gibt ja einige Dinge, die versucht man seinen Kindern mit auf den Weg zu geben, da versucht man, sie zu beeinflussen, und bei anderen Dingen lässt man seinen Kindern ihren Willen. Wenn Sie diese Karten hier einmal dementsprechend auf dieses Bildblatt verteilen." (Vorlage eines Kartenspiels)



## Bereiche, in denen Eltern versuchen, ihre Kinder zu beeinflussen

/...



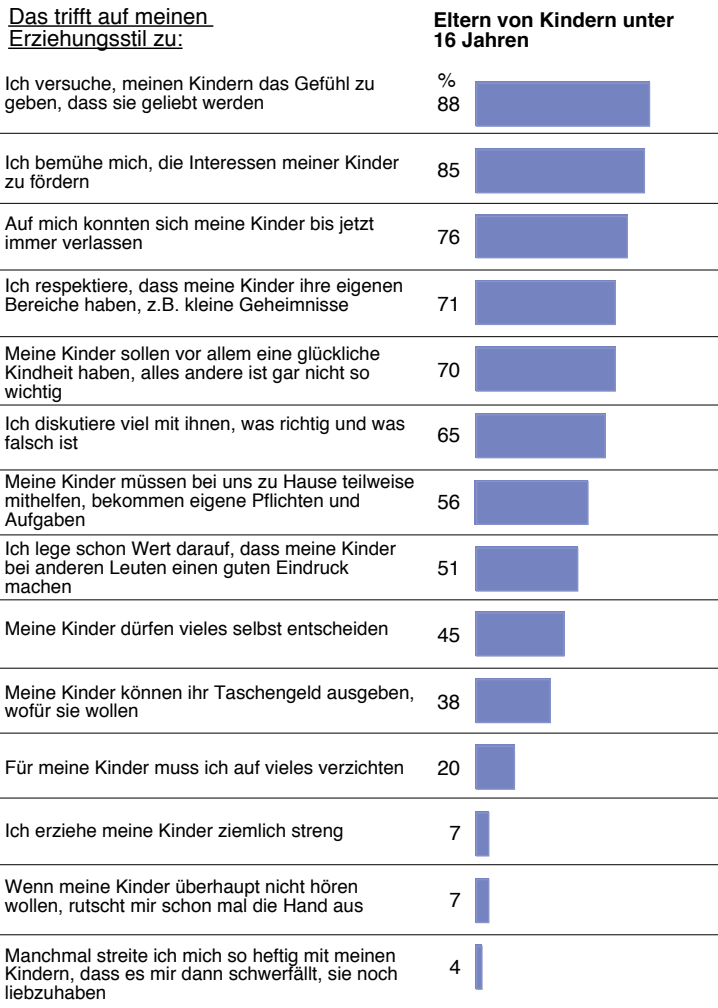
An 100 fehlende Prozent: Unentschieden

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Erziehungsstile

Frage: "Hier stehen einmal einige Aussagen zur Kindererziehung. Wenn Sie einmal daran denken, wie Sie Ihr Kind / Ihre Kinder erziehen: was davon trifft alles auf Sie zu?" (Vorlage einer Liste)

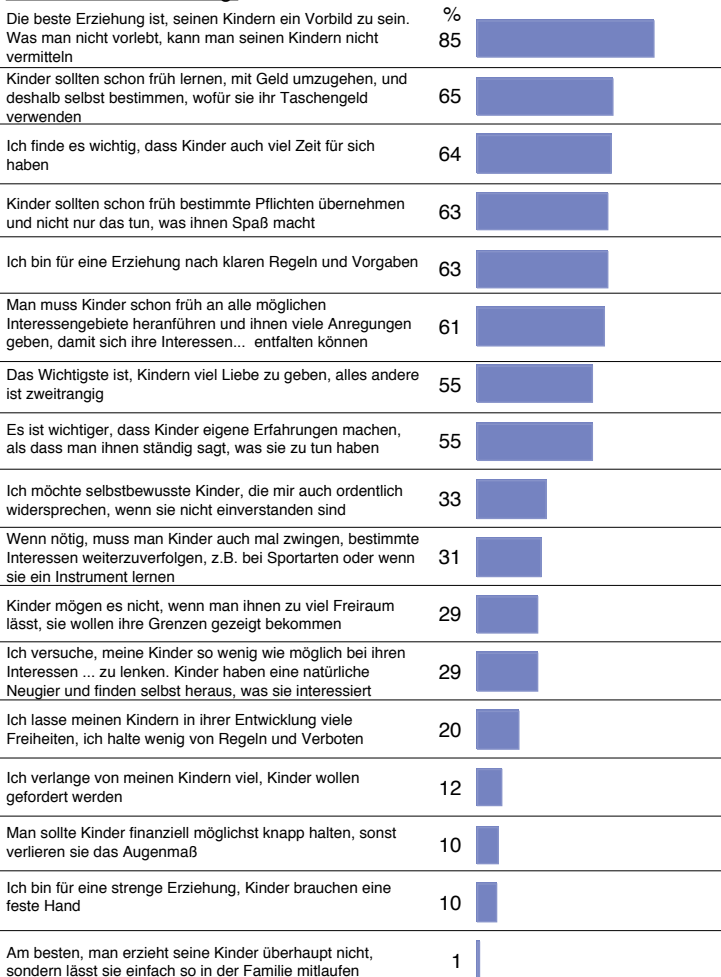


Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Erziehungsmaximen

Frage: "Hier ist einiges aufgeschrieben, was uns andere Eltern darüber gesagt haben, wie sie ihre Kinder erziehen. Was davon halten auch Sie für richtig?" (Vorlage einer Liste)

### Das halte ich für richtig:



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Reaktion der Eltern auf Normüberschreitungen: Rückgang der körperlichen Strafen

Frage: "Wenn Sie selbst früher mal etwas angestellt haben: wie haben Ihre Eltern da meistens reagiert?" (Listenvorlage)

<u>Reaktion der Eltern war meist-</u>	Altersgruppen			
	16 bis 29 Jahre %	30 bis 44 Jahre %	45 bis 59 Jahre %	60 Jahre und älter %
Schimpfen	70	77	80	74
Darüber reden	67	54	43	34
Strafe wie Fernsehverbot, Hausarrest	48	46	43	30
Ohrfeige	23	33	46	48
Eine Zeitlang die kalte Schulter zeigen, nicht sprechen	14	16	17	17
Liebesentzug, abweisendes Verhalten	10	15	15	16
Tracht Prügel	7	18	28	37
Darüber hinweggehen, ohne viel zu sagen	14	8	11	8
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009				



## Vorbilder gelten als wichtig

Frage: "Wie wichtig finden Sie es, dass Kinder Vorbilder haben? Würden Sie sagen, Sie finden das sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig, gar nicht wichtig?"

	Bevölkerung			
	insg.	Eltern von Kindern unter 18 Jahren	Großeltern	Kinderlose unter 45 Jahren
<u>Vorbilder sind:</u>	%	%	%	%
Sehr wichtig	37	36	46	30
Wichtig	46	49	42	48
Weniger wichtig	10	11	5	14
Gar nicht wichtig	2	1	1	3
Unentschieden	5	3	6	5
	100	100	100	100
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre				
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009				

## Durchsetzungsprobleme? Fast die Hälfte der Eltern hat zumindest gelegentlich Schwierigkeiten

Frage: "Können Sie sich gegenüber Ihren Kindern alles in allem gut durchsetzen, oder haben Sie da häufiger oder ab und zu mal Probleme?"

Eltern von Kindern unter 16 Jahren				
	insg.	Kinder im Alter von		
		unter 6 Jahren	6 bis 13 Jahre	14 bis 15 Jahre
	%	%	%	%
Kann mich gut durchsetzen	51	55	52	45
Es gibt häufiger Probleme	8	6	8	12
Ab und zu Probleme	34	29	34	40
Unentschieden	7	10	6	3
	100	100	100	100

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Erziehungsziele

Frage: "Worauf legen Sie bei der Erziehung Ihrer Kinder besonderen Wert? Was versuchen Sie Ihren Kindern mit auf den Weg zu geben?" (Vorlage einer Liste)

<u>Darauf lege ich besonderen Wert:</u>	<b>Eltern von Kindern unter 16 Jahren</b>	
	%	
Ehrlich sein	90	
Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein	90	
Selbstständigkeit	90	
Höflichkeit und gutes Benehmen	88	
Familiensinn, dass die Familienmitglieder zueinanderstehen	80	
Die ganz persönlichen Fähigkeiten entfalten	78	
Gute, vielseitige Bildung	77	
Die Arbeit ordentlich und gewissenhaft tun	76	
Hilfsbereit sein, sich für andere einsetzen	75	
Gerechtigkeitssinn	72	
Sich durchsetzen, sich nicht so leicht unterkriegen lassen	71	
Andersdenkende achten, tolerant sein	69	
Wissensdurst, den Wunsch, seinen Horizont ständig zu erweitern	68	
Pünktlichkeit	68	
Gefühle zeigen	67	
Sparsam mit Geld umgehen	67	
Ordnung halten	66	
/...		

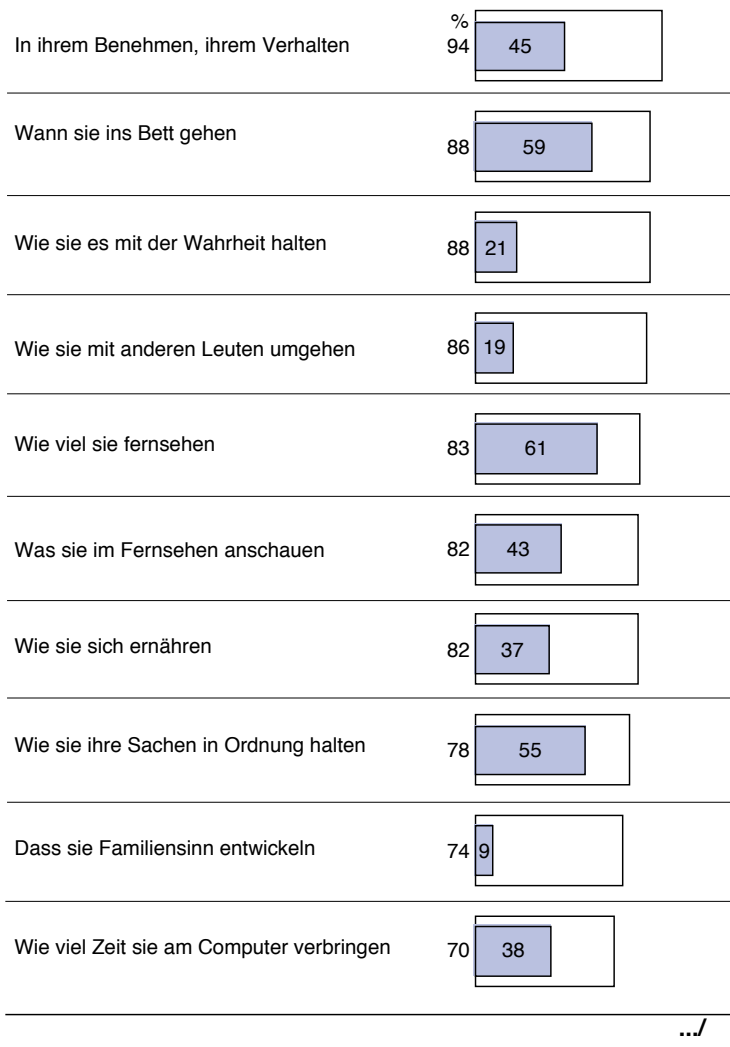
<b>Erziehungsziele</b>	<b>Eltern von Kindern unter 16 Jahren</b>	
.../ <u>Darauf lege ich besonderen Wert:</u>	%	
Gesunde Lebensweise	66	
Fleiß	64	
Menschenkenntnis, sich die richtigen Freunde und Freundinnen aussuchen	63	
Sich viel bewegen, Sport treiben	59	
Zielstrebigkeit	59	
Mut	58	
Sich umweltbewusst verhalten	55	
Freude an Büchern haben, gern lesen	55	
Willensstärke	55	
Dass man realistische Vorstellungen entwickelt, vernünftig ist	53	
Sich vernünftig ernähren	53	
Weltläufigkeit, viel erleben, viel Neues kennenlernen	47	
Das Leben genießen, Spaß haben	47	
Soziales Engagement, sich für die Gesellschaft einsetzen	45	
Entscheidungsfreude	40	
Sich in eine Ordnung einfügen, sich anpassen	38	
Technisches Verständnis, mit der modernen Technik umgehen können	38	
Interesse für Politik, Verständnis für politische Zusammenhänge	26	
Bescheiden und zurückhaltend sein	25	
Festen Glauben, feste religiöse Bindung	19	
Führungsstärke	19	

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

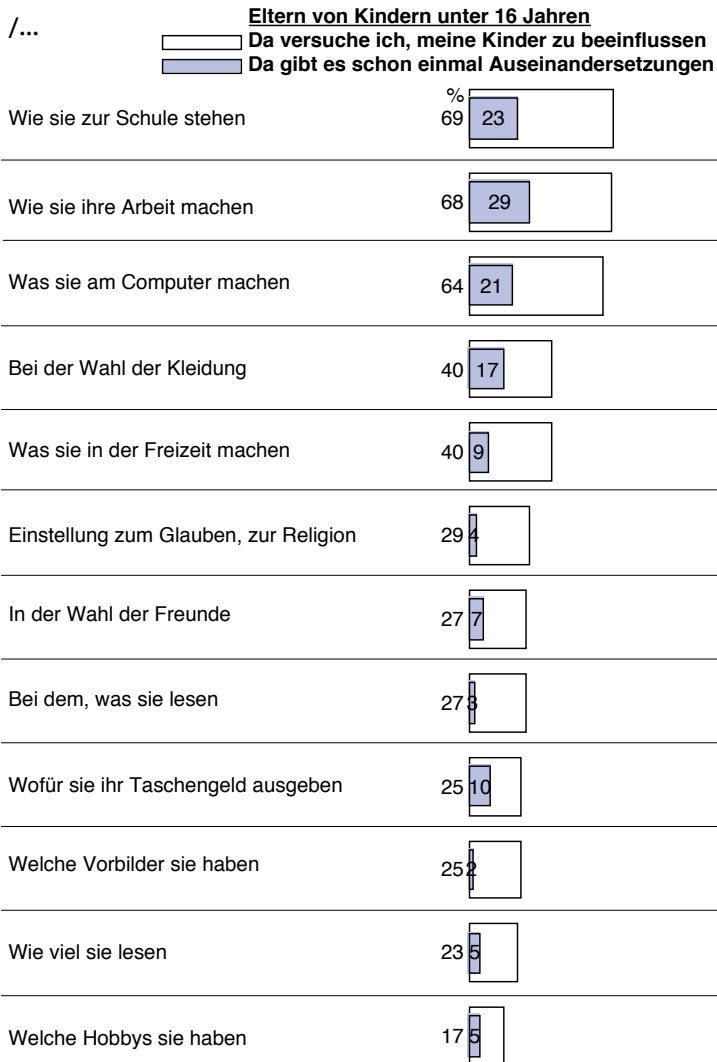
## Wo der Einfluss der Eltern ausreicht - und wo es zuweilen Auseinandersetzungen gibt

### Eltern von Kindern unter 16 Jahren

Da versuche ich, meine Kinder zu beeinflussen  
 Da gibt es schon einmal Auseinandersetzungen



## Wo der Einfluss der Eltern ausreicht - und wo es zuweilen Auseinandersetzungen gibt

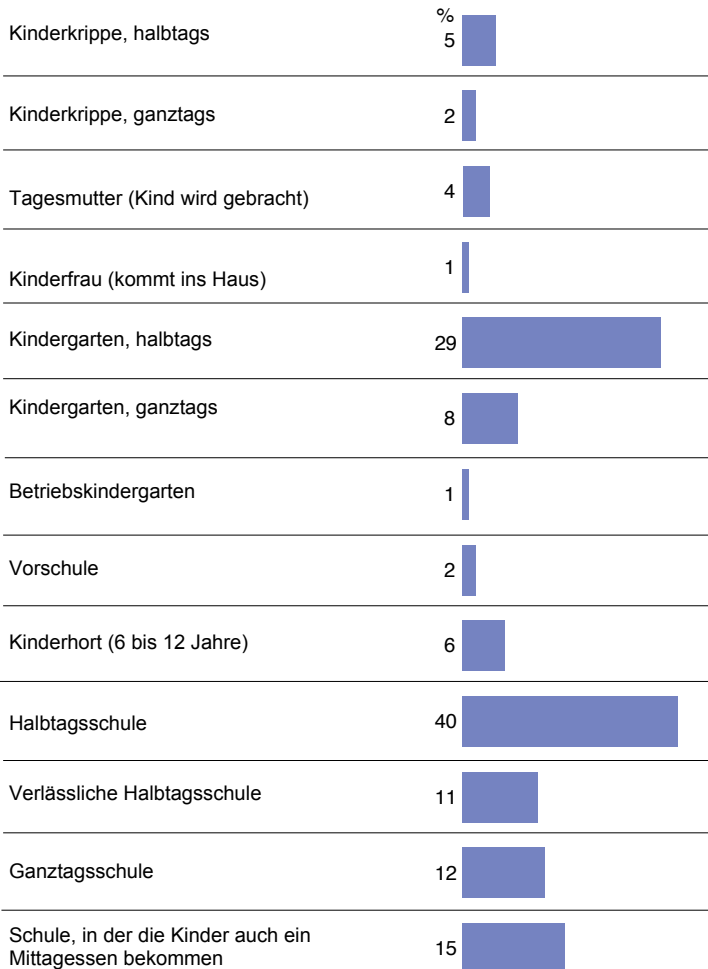


Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern unter 16 Jahren  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Genutzte Betreuungsangebote und Schulen

Unser Kind, unsere Kinder besuchen:  
(Mehrfachnennungen)

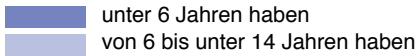
**Eltern, von Kindern unter  
14 Jahren**



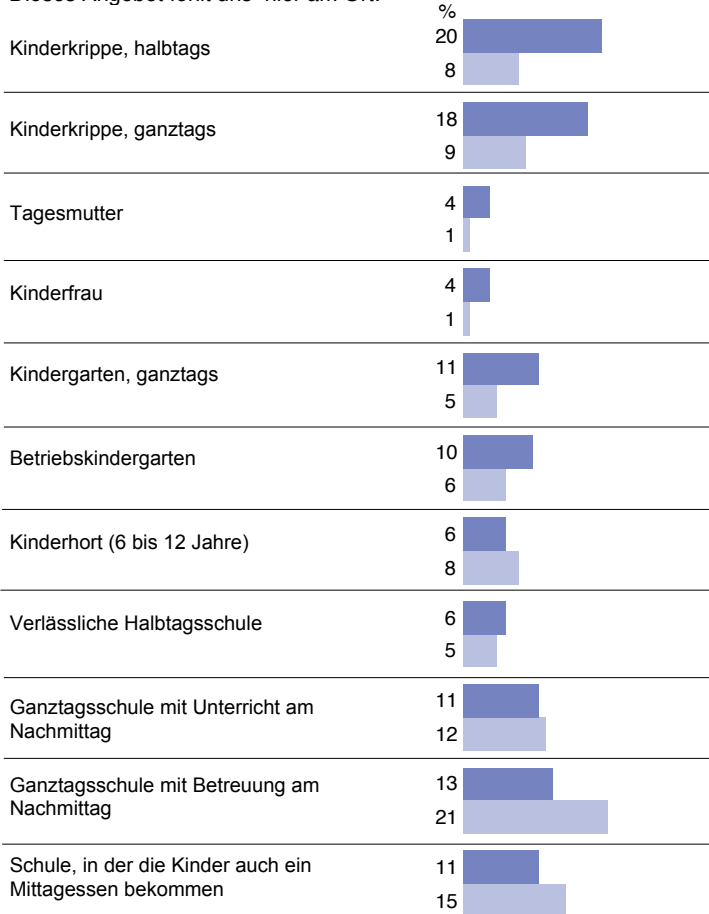
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern mit Kindern unter 14 Jahren  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 10015, Januar 2008

## Ein Teil der Eltern wünscht sich mehr Betreuungsangebote

Eltern, die ausschließlich Kinder -



Dieses Angebot fehlt uns hier am Ort:

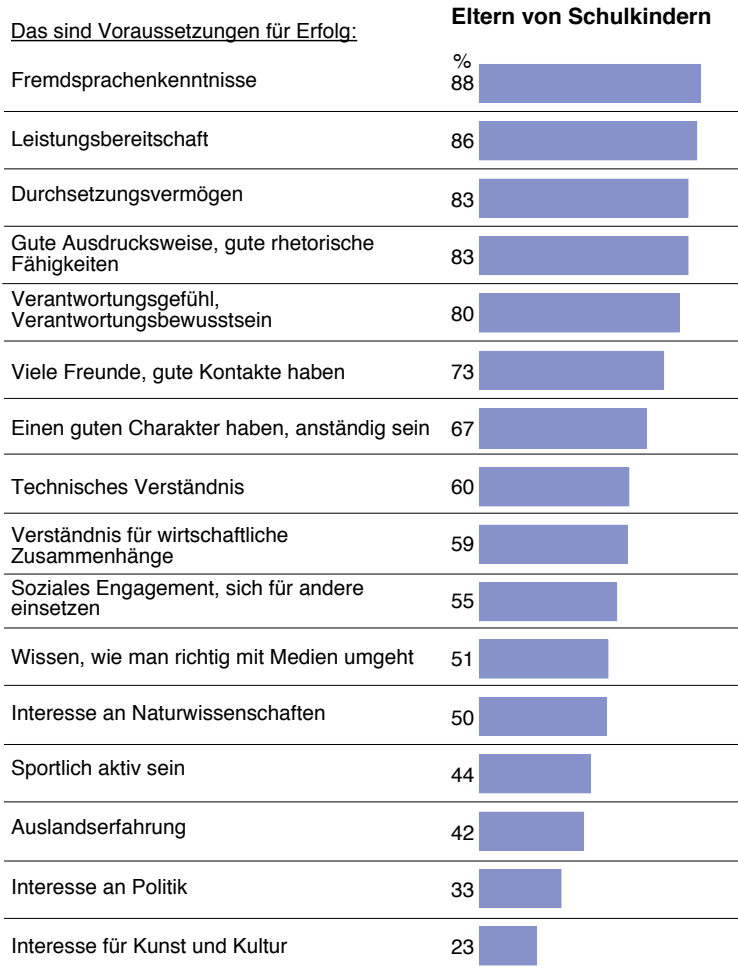


Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern mit Kindern unter 14 Jahren  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 8686



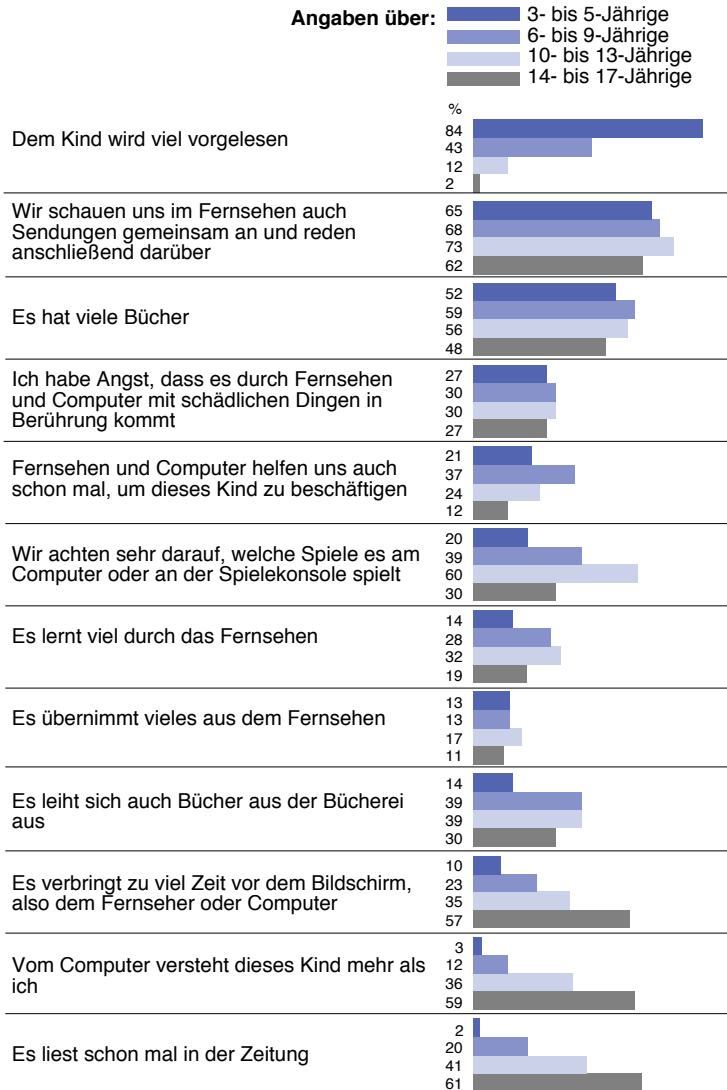
## Wahrgenommene Voraussetzungen für Erfolg: Große Bedeutung der Persönlichkeit

Frage: "Was glauben Sie, was einem Kind gute Voraussetzungen verschafft, um später viele Chancen zu haben und im Leben erfolgreich zu sein?" (Listenvorlage)



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Schulkindern  
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

## Mediennutzung von Kindern und Jugendlichen



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Eltern von Kindern zw. 3 und 17 Jahre  
 Quelle: Allensbacher Archiv, IffD-Umfrage 5256, Februar/März 2009

# Untersuchungsdaten

Befragter Personenkreis (Grundgesamtheit):

Deutsche Wohnbevölkerung ab 16 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland mit besonderer Berücksichtigung der neuen Bundesländer sowie von Vätern und Müttern mit Kindern unter 18 Jahren.

Zusammensetzung der Stichprobe/ Anzahl der Befragten:

Die überwiegende Zahl der Interviews wurde durch eine Repräsentativbefragung der Bevölkerung ab 16 Jahre realisiert (Hauptstichprobe). Um die Analysebasis für Väter und Mütter mit Kindern unter 18 Jahren zu verbreitern, wurden zusätzliche Interviews in dieser besonders interessierenden Zielgruppe geführt (Ergänzungstichprobe). Darüber hinaus wurden beide Stichproben in jeweils zwei vergleichbar zusammengesetzten Unterstichproben angelegt (Halbgruppe A und B). Die neuen Bundesländer wurden in allen Teilstichproben mit etwa einem Drittel stärker berücksichtigt als es ihrem Bevölkerungsanteil von ca. 20 Prozent entspricht.

	West	Ost	Insg.
Halbgr. A	753	378	1131
Halbgr. B	711	380	1091
Insgesamt	1464	758	2222

darunter: mit Kindern unter 18 Jahren	595	280	875
--	-----	-----	-----

Bei der Ausweisung von zusammenfassenden Ergebnissen werden die überhöhten Anteile der neuen Bundesländer und der Personen mit Kindern unter 18 Jahren über die Gewichtung ausgeglichen.

Auswahlmethode:

Repräsentative Quotenauswahl

Den Interviewern wurden dabei Quoten vorgegeben, die ihnen vorschrieben, wie viel Personen sie zu befragen hatten und nach welchen Merkmalen diese auszuwählen waren. Die Befragungsaufträge oder Quoten wurden nach Maßgabe der amtlichen statistischen Unterlagen auf Bundesländer und Regierungsbezirke und innerhalb dieser regionalen Einheiten auf Groß-, Mittel- und Kleinstädte sowie Landgemeinden verteilt.

In der Hauptstichprobe erfolgte die weitere Verteilung der Quoten auf Männer und Frauen, verschiedene Altersgruppen sowie auf Berufstätige und Nichtberufstätige und die verschiedenen Berufskreise. In der Ergänzungstichprobe wurde den Interviewern das Geschlecht der zu befragenden Personen in Kombination mit der Altersgruppe des jeweils jüngsten Kindes vorgegeben.

Gewichtung:

Zur Aufhebung der durch das Stichprobendesign bedingten Disproportionalitäten und zur Angleichung an Strukturdaten der amtlichen Statistik erfolgte eine faktorielle Gewichtung der Ergebnisse.

Repräsentanz:

Die gewichtete Stichprobe entspricht, wie die Gegenüberstellung mit den amtlichen statistischen Daten zeigt, der Gesamtbevölkerung ab 16 Jahre in der Bundesrepublik Deutschland. Diese Übereinstimmung im Rahmen der statistischen Genauigkeitsgrenzen ist eine notwendige Voraussetzung für die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse.

Art der Interviews:

Die Befragung wurde mündlich-persönlich (face-to-face) nach einem einheitlichen Fragebogen vorgenommen.

Anzahl der eingesetzten Interviewer:

An der Befragung waren insgesamt 575 Interviewerinnen und Interviewer beteiligt.

Termin der Befragung:

Die Interviews wurden vom 19. Februar bis 9. März 2009 durchgeführt.

IfD-Archiv-Nr. der Umfrage:

5256

# Statistik

der in der Umfrage 5256 befragten Personengruppe (Deutsche Wohnbevölkerung ab 16 Jahre) im Vergleich zu den Zahlen der amtlichen Statistik.

	Repräsentative Bevölkerungsumfrage Februar/März 2009			amtliche Statistik (*)
	Insgesamt	Halbgruppe		
	%	A %	B %	%
<u>REGIONALE VERTEILUNG</u>				
Westl. Länder einschl. West-Berlin	80	80	80	80
Östl. Länder einschl. Ost-Berlin	20	20	20	20
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
Norddeutschland (Schleswig-Holstein, Hamburg, Niedersachsen, Bremen)	16	16	16	16
Nordrhein-Westfalen	21	21	21	21
Südwestdeutschland (Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland)	14	14	14	14
Baden-Württemberg	12	12	12	12
Bayern	15	15	15	15
Berlin	4	4	4	4
Nordostdeutschland (Brandenburg, Mecklenb.-Vorp., Sachsen-Anhalt)	9	9	9	9
Sachsen und Thüringen	9	9	9	9
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<u>WOHNORTGRÖSSE</u>				
unter 5.000 Einwohner	17	18	16	17
5.000 bis unter 20.000 Einwohner	26	26	26	26
20.000 bis unter 100.000 Einwohner	27	26	28	27
100.000 und mehr Einwohner	30	30	30	30
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<u>GESCHLECHT</u>				
Männer	48	48	48	48
Frauen	52	52	52	52
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
<u>ALTER</u>				
16 - 29 Jahre	19	19	19	19
30 - 44 Jahre	25	25	25	25
45 - 59 Jahre	25	25	25	25
60 Jahre und älter	31	31	31	31
	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

(\*) Original- und Schätzwerte (für die deutsche Wohnbevölkerung ab 16 Jahre) nach Daten der amtlichen Statistik. Quelle: Mikrozensus 2007.

# Statistik

der in der Umfrage 5256 befragten Personengruppe (Deutsche Wohnbevölkerung ab 16 Jahre) im Vergleich zu den Zahlen der amtlichen Statistik.

	Februar/März 2009			Statistik (*)
	Insgesamt	Halbgruppe		
	%	A	B	%
		%	%	
<u>BERUFSTÄTIGKEIT</u>				
Erwerbspersonen (Berufs- tätige und Arbeitslose)	60	59	61	60
Nichterwerbspersonen	40	41	39	40
	100	100	100	100
<u>BERUFSKREISE (**)</u>				
Arbeiter	18	18	19	18
Angestellte	31	30	33	32
Beamte	4	4	3	3
Selbstständige und freiberuflich Tätige	7	7	6	7
Nichterwerbspersonen	40	41	39	40
	100	100	100	100
<u>FAMILIENSTAND</u>				
Verheiratet	55	55	55	55
- Männer	27	27	27	28
- Frauen	28	28	28	27
Ledig	29	29	29	29
Verwitwet, geschieden	16	16	16	16
	100	100	100	100
<u>HAUSHALTSGRÖSSE</u>				
Von der deutschen Wohnbevölkerung ab 16 Jahre leben in Haushalten mit				
- 1 Person	22	23	21	22
- 2 Personen	38	36	41	38
- 3 Personen	19	20	17	19
- 4 Personen	15	16	15	15
- 5 und mehr Personen	6	5	6	6
	100	100	100	100
<u>KINDER</u>				
- Personen mit Kindern unter 18 Jahren	24	24	24	24
- Personen ohne Kinder unter 18 Jahren	76	76	76	76
	100	100	100	100

(\*) Original- und Schätzwerte (für die deutsche Wohnbevölkerung ab 16 Jahre) nach Daten der amtlichen Statistik. Quelle: Mikrozensus 2007.

(\*\*) für Berufstätige und Arbeitslose (Einstufung Arbeitslose nach zuletzt ausgeübter Berufsstellung)